

# **UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR**

## **MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS MBA**

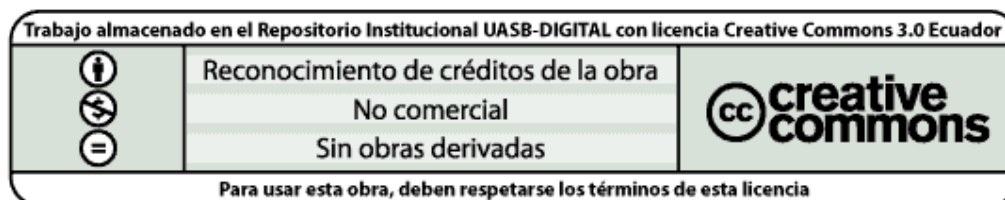
### **TESIS:**

### **DESARROLLO DE UN PLAN DE NEGOCIO PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE ARTESANÍAS AL DETALLE EN WESTON FLORIDA**

**TUTOR:**  
**Ramiro García**

**AUTOR:**  
**DANNY ZAPATA AGUIRRE**

**QUITO, A 23 DE MAYO DEL 2012**



Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del título de maestría, autorizo al Centro de Información de la Universidad para que haga de este trabajo un documento disponible para su lectura según las normas de la institución.

También cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, los derechos de publicación de este trabajo o de partes de ella, manteniendo mis derechos de autor hasta por un período de 30 meses contados desde su aprobación.

Danny Zapata Aguirre

## ***ABSTRACT***

El siguiente estudio presenta como resultado un Plan de Negocio relativo a una propuesta de comercializar Artesanías ecuatorianas al detalle como joyas, vajillas y sombreros de paja toquilla en la locación Weston de los Estados Unidos. El objetivo es encontrar una alternativa rentable que permita comercializar directamente artesanías de calidad, con un mejor precio para el artesano y al mismo tiempo obtener un negocio rentable.

Para el efecto el estudio está focalizado en productos artesanales que satisfacen necesidades de ego, en los que el comprador se siente identificado con el diseño, lo que provoca baja susceptibilidad del precio para compradores en comunidades con altos ingresos como Weston.

El método utilizado en esta investigación es de tipo bibliográfico. La Investigación de Mercado se basó en fuentes de datos secundarias confiables como los Estudios de Mercado de los productos antes mencionados hechos por el Instituto Español de Comercio Exterior. Así mismo, se tomó en cuenta las Estadísticas del Banco Central del Ecuador, del U.S. Census Bureau y del United States International Trade Commission.

El estudio demuestra que es factible un negocio de dichas características. La estrategia es abrir una tienda al detalle especializada que logren acercar al artesano, la cultura y el diseño al comprador por medio de tecnología visual, estanterías así como la fuerza de ventas. Esto se logra con una inversión inicial de US \$250000 y un Capital de Trabajo financiado de US \$804,394.91. Al cabo de tres años el proyecto se gana US \$484,501.93 con un TIR de 41.56%.

Dedicado a:  
Antonio José por la ternura entregada en cada una de sus travesuras  
A Gaby por estar compartiendo tanta Felicidad sin condiciones  
A Teresita, mi Madre, significado de Amor y Altruismo,  
A Evelyn y Paúl, mis Hermanos,  
por su Valentía, Esfuerzo, y Apoyo  
A Jaime, mi Padre, por su Amor y  
por habernos inculcado el  
conocimiento al servicio de los demás  
Pero sobretodo a Dios  
por esta oportunidad tan increíble  
de Amar, Vivir y Ser Feliz

ABSTRACT.....	3
<u>1. INTRODUCCION</u> .....	7
1.1 TEMA .....	7
1.2 OBJETIVO .....	8
1.3 JUSTIFICACION .....	8
1.4 ALCANCE .....	9
1.5 MARCO CONCEPTUAL .....	9
1.5.1 MARCO TEORICO: DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIO Y SU ESTRUCTURA FUNDAMENTAL .....	12
1.5.2 ASPECTOS RELEVANTES DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA .....	18
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	19
<u>2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA</u> .....	23
2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA/NEGOCIO .....	23
2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA/ NEGOCIO .....	24
2.3 LA MISIÓN DE LA EMPRESA.....	25
2.4 LA VISIÓN DE LA EMPRESA .....	27
2.5 LAS METAS QUE SE DESPRENDEN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA .....	27
2.6 ANÁLISIS FODA.....	28
2.7 ESTRATEGIAS FODA (DOFA).....	29
<u>3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO</u> .....	31
3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.....	31
3.2 ESTADO ACTUAL DEL PRODUCTO O SERVICIO .....	33
3.3 VENTAJAS COMPETITIVAS.....	34
<u>4. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES</u> .....	36
4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA/NEGOCIO .....	36
4.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO .....	40
<u>5. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA</u> .....	48
5.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA .....	48
5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA .....	49
5.3 COMPARACIÓN DE LA COMPETENCIA CON LA PROPIA EMPRESA/ NEGOCIO .....	53
<u>6. LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO</u> .....	55
6.1 DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO .....	55
6.2 BENEFICIOS DE LA ACTUAL UBICACIÓN DEL NEGOCIO .....	55
6.3 UBICACIÓN ALTERNATIVA.....	56
<u>7. FIJAR PRECIOS</u> .....	57
7.1 LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES PARA CADA UNO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA .....	57
7.2 ESTUDIO DE LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA .....	59
7.3 POLÍTICA DE PRECIOS.....	60
<u>8. DESARROLLO DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN</u> .....	62
8.1 PRINCIPALES ARGUMENTOS QUE DESTACAN EL PRODUCTO O SERVICIO.....	62
8.2 PRINCIPALES MEDIOS PUBLICITARIOS PARA COMUNICARSE CON LOS CLIENTES.....	62
<u>9. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA</u> .....	64
9.1 DESCRIBIR LA ESTRUCTURA DE CARGOS DE LA EMPRESA.....	64
9.2 CARGOS QUE COMPONEN LA EMPRESA.....	65
9.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.....	69
<u>10. SELECCIÓN DE PROVEEDORES</u> .....	70

10.1 PRINCIPALES INSUMOS QUE LA EMPRESA/NEGOCIO COMPRA A PROVEEDORES.....	70
10.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	71
<u>11. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN ..</u>	74
11.1 PRINCIPALES PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN LA EMPRESA..	74
11.3 PRINCIPALES INCONVENIENTES O PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA.....	79
11.4 POSIBLES MEJORAS DE ALGUNOS PROCESOS O ACTIVIDADES DEFECTUOSAS DE LA EMPRESA.....	80
<u>12. PROYECCIÓN DE VENTAS.....</u>	81
12.1 EL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD.....	81
12.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PARA SOLVENTAR LAS VENTAS.....	82
12.3 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS SIGUIENTES TRES AÑOS.....	84
12.4 PLANILLA DE PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO.....	88
12.5 TABLA DE AMORTIZACIÓN.....	89
<u>13. PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA .....</u>	96
13.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA, PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS.....	96
13.2 DETALLE MENSUAL PARA EL PRIMER AÑO DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA.....	99
13.3 FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA, PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS Y DETALLE DEL PRIMER AÑO.....	101
<u>14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</u>	104
14.1 CONCLUSIONES.....	104
14.2 RECOMENDACIONES.....	107
<u>BIBLIOGRAFIA .....</u>	111
ANEXOS.....	114
ANEXO 1 .....	115
ANEXO 2 .....	121
ANEXO 3 .....	126

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 TEMA**

En muchos países el Sector Artesanal es una importante fuente de Ingresos debido al Comercio, tal como en China e India. En Ecuador este sector, de ser bien manejado, podría llegar a ser de gran importancia económica y social.

Como lo identifica enfáticamente en el Informe del Proyecto para la Competitividad de las Artesanías en Ecuador publicado por el Centro de Políticas del INCAE en el año 2000, el Sector artesanal ecuatoriano está en capacidad de preservar la cultura y las tradiciones, de contribuir al crecimiento económico del país y a la generación de divisas, así como de ser fuente de empleo directo e indirecto, además de su potencial para atraer inversionistas<sup>1</sup>. No obstante, que ya se han comercializado muchos productos artesanales tanto localmente como internacionalmente.

El reto es poder generar mayores ingresos por dichos productos mediante la venta al detalle pues actualmente el margen es muy reducido para los artesanos y comerciantes ecuatorianos que venden sus productos al por mayor comparado con la ganancia real de los comerciantes nacionales y extranjeros que venden al detalle a clientes finales en puntos de venta.

#### **Pregunta para la determinación del Problema**

¿Cómo puede organizar una Empresa Comercializadora de Artesanías su estrategia de introducción y operación rentable en el Mercado de Artesanías en Weston-Florida?

#### ***Hipótesis.-***

---

<sup>1</sup> Luis R. Figueroa, *Informe del Proyecto para la Competitividad de las Artesanías en Ecuador*, Costa Rica, Centro de Políticas del INCAE, 2000, p. 3-4

Mediante el uso de un Plan de Negocio se puede determinar una estrategia de comercialización rentable para una Empresa de Artesanías en Weston en el Estado de Florida

## **1.2 OBJETIVO**

Toda empresa debe tener un plan de negocio que le sirva como guía o marco para la ejecución de sus estrategias, por tanto, los objetivos son:

- Diseñar ese Marco o Guía que permitirá ejecutar las Estrategias de introducción y operación de la Compañía Comercializadora de Artesanías en la venta al detalle en Weston- Florida
- Determinar la factibilidad del Negocio mediante el Plan de Negocio
- Identificar y resolver problemas propios que resultan o resultarían de la actividad de la Empresa Comercializadora de Artesanías ecuatorianas en Weston, así como recomendar acciones en caso de que los supuestos no se cumplan.

## **1.3 JUSTIFICACION**

Esta tesis se justifica en vista de que Ecuador cuenta con excelentes productos artesanales, entre ellos la Paja Toquilla, la Cerámica y Joyas de plata cuyo valor de mercado del exterior es mucho mayor a lo que actualmente se queda en el país. Esto representa una gran oportunidad de negocio en el mercado norteamericano que puede beneficiar a varios actores partiendo desde los artesanos ecuatorianos.

A esto podemos sumar el hecho de que el sector artesanal ecuatoriano está en crisis debido a que su trabajo no recibe rédito económico que le permita vivir dignamente debido a la falta de conocimientos de



comercialización y administración de la puesta del producto en el extranjero. En vista de eso se puede implementar un tipo de negocio que catalice el comercio de artesanías, en el que cada uno hace lo que mejor sabe pero dentro de un trato justo entre los artesanos y una empresa comercializadora.

Los temas prioritarios de este trabajo se enfocarán en utilizar la teoría administrativa para diseñar un tipo de negocio que impulse la Promoción y comercialización de las artesanías en Estados Unidos de tal manera que permitan mejorar el ingreso de los artesanos que opten vender sus productos a través de esta empresa comercializadora. Y de este se puede dar la base para iniciar la formación de clústeres organizados, eficientes y efectivos altamente competitivos de artesanías ecuatorianas.

#### **1.4 ALCANCE**

El alcance de este trabajo es diseñar un Plan de negocios para Artesanías exportables seleccionadas. El estudio de mercado se concentra en productos artesanales utilitarios de cerámica como vajillas, sombreros paja toquilla y joyas de plata, de los cuales existen oportunidades o factibilidad de ser vendidos en Weston.

#### **1.5 MARCO CONCEPTUAL**

Los conceptos importantes que maneja esta tesis son:

##### **ARTESANÍAS**

Las artesanías tradicionales o las contemporáneas son el producto de la utilización de antiguas y modernas técnicas de elaboración que surgen de la capacidad de observación del ser humano y de la necesidad de este de transformar el medio ambiente que realmente es artesanía en potencia, en artículos de carácter utilitario o decorativo. La artesanía se transmite de

generación en generación y está relacionada íntimamente a la historia y cultura de cada país.<sup>2</sup>

De acuerdo con el Internacional Trade Center los grupos de productos que se abarcan en esta definición son artículos elaborados con los siguientes materiales: Cuero, Metales, Cerámica, Textiles, Madera; materiales minerales, animales y vegetales, Cestería y otras categorías. Para cada una de ellas el ITC ha desarrollado las correspondientes partidas arancelarias.<sup>3</sup>

Son consideradas Artesanías productos en los que hay procesos manuales, o considerados hechos a mano. En el caso de las cerámicas si bien las piezas pueden ser de moldes o maquinaria, el pintado puede ser manual. Esto a manera de explicación.

#### ARTESANO

Persona que por medio de su talento, creatividad y sensibilidad, utiliza primordialmente técnicas manuales de elaboración para transformar ciertas materias en objetos y obras utilitarias o decorativas de contenido histórico-cultural sin el uso de patrones o diseños comerciales. (M.Pavlova, *Contribución...*,159)

#### MERCADO

Es un concepto sencillo que implica persuadir a un cliente para que compre un producto. No obstante, es sólo un aspecto del proceso de marketing<sup>4</sup>.

#### PLAN COMERCIAL

---

<sup>2</sup> Mesquida Pavlova y Santiago Zulma, *Contribución de Puerto Rico al desarrollo económico de las Artesanías de América*, Quito, 1997, p. 158.

<sup>3</sup> "Selected HC Codes", en [http://www.intracen.org/CreativeIndustries/hs\\_codes.htm](http://www.intracen.org/CreativeIndustries/hs_codes.htm)

<sup>4</sup> John Westwood, *Cómo crear un Plan de Marketing*, Gedisa, Barcelona, 2001, p. 14

Consta de dos grandes bloques:

El Plan de Marketing que debe describir los detalles de cómo pensamos comercializar nuestro producto, y el Plan de Ventas que indicará los resultados que esperamos lograr con las acciones descritas en el Plan de Marketing.

#### PLAN DE MARKETING

Establece cuáles serán las políticas de la empresa en cada uno de los puntos clave del Mercadeo de los productos o servicios que ofrece la empresa. El acierto de estas políticas es definitorio sobre el éxito que el negocio puede tener. Las decisiones que aquí se tomen deben basarse en la información precisa que se disponga. Considerar la conveniencia de realizar un Estudio de Mercado para aumentar la fiabilidad de la información que utilizamos<sup>5</sup>.

#### PLAN DE NEGOCIOS

Describe la idea básica sobre la nueva empresa y proyecta los aspectos de mercadotecnia, operaciones y finanzas de la organización propuesta para los primeros tres a cinco años; su elaboración permite analizar la propuesta y ayuda al empresario potencial a evitar una trayectoria cuesta abajo. (Entrepreneur Group, *Desarrollo...*, p.12)

#### SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Cada cliente presenta unas necesidades distintas. No todos necesitan el mismo producto y no todos requieren las mismas ventajas de él. Incluso ofreciendo un único producto, no todos los compradores lo adquirirán por las mismas razones. La segmentación del mercado le permite conocer los

---

<sup>5</sup> Entrepreneur Group, *Desarrollo de Negocios*, Impresiones Aéreas S.A., México, 1998. p.12

mercados en los que la organización se mueve en realidad y los mercados en los que su empresa debería actuar. (J.Westwood, *Cómo crear...*, pp.32-33)

## VENDER

Es un concepto sencillo que implica persuadir a un cliente para que compre un producto. No obstante, es sólo un aspecto del proceso de marketing. (J.Westwood, *Cómo crear...*, p.14)

### **1.5.1 MARCO TEORICO: DEFINICIÓN DE PLAN DE NEGOCIO Y SU ESTRUCTURA FUNDAMENTAL**

Definición de Plan de Negocio: "El Plan de Negocio describe la visión y los objetivos del negocio, así como también la estrategia y las tácticas que se utilizan para alcanzar dichos objetivos"<sup>6</sup>

Es importante ampliar las características que cumple un buen Plan de Negocios:

- "Describe una historia coherente, consecuente y cohesiva, centrada en el cliente.
- Define claramente el mercado, sus perspectivas, los clientes, los proveedores y los competidores.
- Contiene una planificación de negocios con estimaciones y pronósticos creíbles.
- Describe de qué manera el negocio logrará ventajas competitivas sostenibles.
- Identifica las estimaciones que más pueden afectar el éxito del negocio, los riesgos potenciales y acciones que puedan atenuarlos [...]

---

<sup>6</sup> Friend, Graham y Zehle, Stephan; *Cómo diseñar un Plan de Negocios*, Editorial El Comercio S.A., Lima, 2008, p. 8

- Identifica el financiamiento requerido para el negocio." (F.Graham, *Cómo diseñar...*,p.15)

La estructura que debe contemplar un Plan de Negocio es la siguiente:

- Resumen Ejecutivo desarrollado en el Anexo 3 que incluya<sup>7</sup>:

Una visión general del propósito del plan de negocios partiendo de:

- Razón social de la empresa
  - Nombre de la empresa
  - Tipo de sociedad escogida
- Estructura empresarial
  - Accionistas o fundadores si los hubiere
  - Personas clave para el éxito del negocio
- Tipo de negocio o sector en el que actuará la empresa
- Necesidades que la empresa piensa satisfacer
- Productos y/o servicios que la empresa proyecta ofrecer para cubrir dichas necesidades
  - Descripción del producto o servicio.
  - Atributos distintivos de los productos o servicios que harán que el ingreso al mercado sea exitoso.
  - Etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el producto y la industria
- Descripción de los clientes, competidores y usuarios de los bienes o servicios ofrecidos
  - Características, dónde se encuentran y cuán importantes son.
- Modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos:
  - Instalaciones y operaciones con los cuales se producirá el producto.
  - Local en el que se brindará el servicio y operación de venta
  - Actividades a realizarse por la compañía y subcontratadas
  - Aseguramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido.
  - Bienes intangibles (patentes, derechos de propiedad, registro de marcas) podrían contribuir con generar la ventaja competitiva de la empresa
  - Estrategia para atraer a personal con talento
- Resultados económicos y financieros proyectados
  - Inversión inicial, capital de trabajo y gastos operativos.
  - Punto de equilibrio de la empresa.
  - Rentabilidad del negocio: VAN y TIR.
  - Estrategia para lograr la utilidad y se aseguramiento de la rentabilidad.
- Razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales que harán exitosa y sostenible la empresa

---

<sup>7</sup> Weinbenger, Karen, *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Nathan Associates, 2009, pp. 44 y 45.

- Fortalezas de la empresa que podrían contribuir con la generación de una ventaja competitiva.
- Impactos positivos y negativos de su empresa /producto o servicio en la sociedad
  - Factores harían que la sociedad en su conjunto tome medidas a favor o en contra de esta iniciativa empresarial.

Hasta aquí el Resumen Ejecutivo. La Estructura en sí del Plan de Negocio continúa de la siguiente forma:

- Visión, misión y objetivos
- Estado Actual de la Empresa
- Productos y Servicios
- Estrategia y fuente de ventaja competitiva sostenible
- Aceptación por parte del cliente
- Resumen del presupuesto financiero
- Dinero requerido, escala de tiempo y negocio ofrecido
- Descripción de la Empresa:
  - Identificación de la Empresa o Negocio
  - Historia de la Empresa o Negocio
  - La misión de la Empresa
  - La visión de la Empresa
  - Las Metas que se desprenden de la visión de la Empresa
  - Análisis FODA
  - Estrategias FODA (DOFA)
- Descripción del Producto o Servicio:
  - Identificación de la Empresa o Negocio
  - Estado actual del producto o Servicio
  - Ventajas Competitivas
- Identificación de los Clientes

- Identificación de los clientes actuales de la Empresa o Negocio
  - Determinación del Mercado Objetivo
- Identificación de la Competencia
  - Descripción de la Competencia
  - Características de la Competencia
  - Comparación de la Competencia con la Empresa o Negocio
- La Ubicación del Negocio
  - Determinación de la Ubicación del Negocio
  - Beneficios de la Actual Ubicación del Negocio
  - Determinación de una Ubicación Alternativa para el Negocio
- Fijar Precios
  - Los costos Fijos y Variables para cada uno de los productos o servicios que comercializa la empresa
  - Estudios de los Precios de la Competencia
  - Política de Precios
  - Desarrollo de los canales de Comercialización
  - Principales argumentos que destacan el producto o servicio
  - Principales medios publicitarios para comunicarse con los clientes
- Evaluación del Personal de Primera Línea
- Describir la Estructura de la Empresa
- Cargos que componen la empresa
- Estructura Organizacional de la Empresa
- Selección de Proveedores
  - Principales insumos que la empresa o negocio comprará a proveedores

- Criterios de la Evaluación de los Proveedores
- Descripción y Evaluación de los procesos de Producción
  - Principales procesos que se llevan a cabo en la empresa
  - Diagrama de Flujo de las principales actividades y tareas que realizan en la empresa o negocio para dar cuenta de cada uno de los procesos descritos
  - Principales inconvenientes o problemas que se presentan en los procesos que se realizan en la empresa
  - Posibles mejoras de algunos procesos o actividades defectuosas de la empresa
- Proyección de Ventas
  - El Comportamiento de las Ventas del Sector en la Actualidad
  - Capacidades de Producción para solventar las ventas
  - Proyección de Ventas para los siguientes tres años
  - Planilla de Proyección de Ventas para el Primer Año
  - Tabla de Amortización
- Proyección Financiera de la Empresa
  - Estado de pérdidas y ganancias de la empresa para los próximos tres años
  - Detalle para el primer año del Estado de Pérdidas y Ganancias de la Empresa o Negocio
  - Flujo de caja de la empresa, para los próximos tres años y detalle del primer año

Este detalle resume lo que debería tener de manera general la estructura de un plan de negocio. Para esta tesis se tomó la estructura de la "Guía para la Elaboración de Plan de Negocio o Proyecto de Inversión para



Pymes” elaborado por el Proyecto de Apoyo y Desarrollo Empresarial de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador en el 2002 y a esto se debe el índice.

Este modelo se utilizó ya que era el que vendía la Corporación Financiera Nacional en Ecuador en sus instalaciones. Sin embargo, cumple con las características de un buen plan de Negocio descrito al inicio de este mismo punto tal como lo determina el libro *“Cómo diseñar un Plan de Negocios ”* de Graham Friend y Stephan Zehle referenciado en este estudio.

Los puntos 3, 4,5 ,7 ,8 y 12 corresponden a lo que comúnmente se conoce como Estudio Comercial. Este normalmente incluye la Estrategia DOFA y el FODA como tal que en esta Tesis está incluido en el punto 2.

Los puntos 6, 9,10 y 11 corresponden al Estudio Técnico. El punto 13 es el Estudio Financiero.

Lo que se pretendía al usar el Modelo de plan de Negocio de la Corporación Financiera Nacional es aprovechar los fondos disponibles del Programa de Emprendedores de dicha Corporación en conjunto con el Ministerio Coordinador de la Producción de Ecuador, por lo cual este archivo servía para alinearse a dichos requerimientos. Es posible usar otras metodologías como varias que se han nombrado dentro de este mismo trabajo de estudio pues el orden en las otras es más claro aún en función de la creación de un emprendimiento. No obstante, todas las propuestas tienen variantes.

Este plan fue el que se aprobó dentro del Plan de Tesis por lo que resultaba difícil el cambio del orden de la misma.

La financiación no va a ser posible bajo el mecanismo de la Corporación Financiera Nacional de Ecuador porque la Universidad Andina Simón Bolívar en su justo derecho no aceptó el convenio. El convenio no fue aprobado internamente en la entidad de Educación y desconocemos las razones al mismo tiempo que las respetamos.

### **1.5.2 ASPECTOS RELEVANTES DE LA INICIATIVA EMPRENDEDORA**

- Lo primero que debe hacer un emprendedor o el equipo emprendedor es comparar sus metas propias, propósitos y medirlos con respecto a las metas de la nueva idea o negocio para determinar si se ajustan con las exigencias de este nuevo proyecto. Como indica Amar Bhidé: "Los emprendedores se deben preguntar continuamente en qué negocio desean meterse y qué capacidades les gustaría desarrollar"<sup>8</sup> y si pueden materializar la estrategia que se necesita para desarrollar el negocio.

Los emprendedores también han de asegurarse si van a ingresar en un sector grande y/o que esté creciendo, o en su defecto si están creando un sector no abordado por nadie a manera de estrategia de océano azul.

Lo verdaderamente importante es evaluar a la gente del equipo emprendedor pues "la cuestión es que la mayoría de capitalistas de riesgo piensa que las ideas valen muy poco: lo único que de verdad vale es la capacidad de llevarlas a la práctica"<sup>9</sup>

## **1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

---

<sup>8</sup> Bhidé, Amar, *"Las preguntas que todo emprendedor ha de responder"*, en *Iniciativa Emprendedora*, Deusto, Colombia, 1999, pp.3 y18

<sup>9</sup> Sahlman, William, *"Cómo confeccionar un excelente plan de negocio"*, en *Iniciativa Emprendedora*, Editorial Deusto, 1999, p.37

El método del presente trabajo es de tipo bibliográfico basado la mayor parte en la "Guía para la Elaboración de Plan de Negocio o Proyecto de Inversión para Pymes" elaborado por el Proyecto de Apoyo y Desarrollo Empresarial de la Corporación Financiera Nacional del Ecuador, que es una Guía que se vende al público en general, es decir, de libre distribución. Se han usado también varias pautas de otros Planes de Negocio como de conceptos de Administración de otras fuentes para tecnificar este Plan de Negocio.

En el caso de la Investigación del Mercado se usaron fuentes de datos secundarios ante la dificultad de estar en el sitio, por lo caro de la investigación de mercado en el sitio.

Aquí vale puntualizar este aspecto. Se entiende por datos secundarios a los que han sido recogidos por personas u organismos distintos del investigador y que son pertinentes para el proyecto de investigación<sup>10</sup>. Estas fuentes de datos se obtendrán de organismos especializados en el tema tanto de organismos de gobierno y/o privados. Los Estudios de Mercado de los productos seleccionado disponibles por ICEX, Instituto Español de Comercio Exterior, son estudios serios realizados por las Oficinas Comerciales de la Embajada de España en Estados Unidos y contienen los datos relevantes para este Plan de Negocio.

La herramienta de búsqueda usada fue el Internet.

Las fuentes de información secundaria recopiladas son:

- Fuente Estadística del Banco Central del Ecuador por medio de su página Web para obtener la información de las exportaciones de

---

<sup>10</sup> Astous, Alain d', *Investigación de Mercados*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2003, p. 56.

Ecuador a Estados Unidos en el 2010 en las partidas arancelarias seleccionadas en este estudio (6911 Cerámica, 7113 Joyas y 6504 Sombreros).

- Los datos de Importaciones de EEUU de las partidas 6911, 7113 y 6504 se obtuvieron de un archivo llamado Pub4121\_tableD-3 publicado en la página web del United States International Trade Commission.
- Los perfiles de los tipos de clientes se determinaron en función de la información encontrada en Plan Estratégico Nacional Exportador del Gobierno Peruano del año 2002, así como, de los Estudios de Mercado de Menaje, Joyas y Accesorios de vestir en Estados Unidos de América realizados por el ICEX, antes mencionado publicados en su página web de los años 2006, 2007 y 2008 respectivamente.
- Los datos demográficos de Estados Unidos, del Estado de la Florida, del Condado de Broward y de la Ciudad de Weston se obtuvieron de la página web del U.S. Census Bureau en la sección State&County QuickFacts.

Con esos datos se ha calculado la Población Segmento Objetivo, como el Potencial del Mercado, la participación actual y una proyección del Mercado Actual en el sitio determinado usando el Modelo de Bass.

Se ha evaluado también la situación de la Ciudad de Weston, en Florida, Estados Unidos para conocer datos acerca de su economía donde se ha determinado que está entre las ciudades con mejor calidad de vida e ingreso de la Unión Americana entre otras cosas.

Se evaluó el estado de aranceles para las partidas en estudio en el “Harmonized Tariff Schedule of The United States (2011) (Revision 1)” publicado el 1 de Julio del 2011 dados los cambios que sufrió por el ATPDA de preferencias arancelarias para Ecuador incluye los AdValorem utilizados en el cálculo de costos variables del producto.

De estos datos y con toda esta información se ha analizado el escenario FODA para el supuesto negocio y se ha desarrollado la estrategia DOFA que permita al emprendimiento tener un norte en su implementación. También con esos datos se determinó la Demanda la cual se ha presentado en la sección Proyección de Ventas.

De la estrategia desarrollada también se desprendieron el diseño tanto los puestos de trabajo, los procesos necesarios, las ventajas comparativas que se van a desarrollar y se estudiaron los precios para este mercado.

Para el tema de la forma de establecer el negocio en Weston se ha utilizado la Guía “Cómo hacer negocios en la Florida” realizada en el año 2006 por el Departamento de Inversiones de la Oficina Comercial de España en Miami.

A esta información también se unió la entregada por el Ministerio Coordinador de la Política Social por parte de la Coordinadora Sectorial en el año 2007, donde se incluye el Mapa Artesanal del Ecuador. Además incluye el *“Informe del Proyecto para la Competitividad de las Artesanías en Ecuador”*, hecho en Costa Rica, por medio del Centro de Políticas del INCAE y ejecutado por el Ministerio de Comercio Exterior, Industrialización y Pesca (MICIP) del Gobierno de Ecuador, hecho con recursos del Banco Mundial, y que fuera desarrollado por Luis Figueroa.

Y basado en todas estas condiciones se desarrolló la presente propuesta de escoger un negocio al detalle ubicado en la zona de Weston, para evitar la participación de los intermediarios, lograr mejores ganancias para artesanos, utilizando los recursos que se tienen en el país y en el exterior, como planteando formas de vender exclusiva en zonas de alto desarrollo económico.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

### **2.1 IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA/NEGOCIO**

Lo primero que se debe hacer en un Plan de Negocio es Identificar a la Empresa, la estructura legal o tipo de sociedad, los dueños y el capital inicial, esta es información básica al presentar este documento a las fuentes de financiamiento que hay en los mercados:

- Nombre de la empresa o negocio: DICA CRAFTS (No existe aún pero este sería el nombre propuesto)
- Nombres de los dueños: Sería el emprendedor en este caso es Danny Zapata porque la empresa no existe aún. Existe un Inversionista Ecuatoriano que vive en Weston interesado en este negocio luego de conversaciones mantenidas con esta persona. Tiene capacidad de inversión y experiencia en negocios de venta para segmento alto como turismo y bienes raíces en Florida.
- Antecedentes legales de la empresa: No existen porque es un proyecto nuevo de emprendimiento.
- Tipo de sociedad: El país del norte permite la figura de algo conocido como General Partnership. Esta establece una sociedad entre la compañía en Estados Unidos y una Subsidiaria en Ecuador de la empresa<sup>11</sup>, en este caso la empresa ecuatoriana. Por lo cual habría necesidad de una Compañía en Estados Unidos que sea una Corporación. Esta última mantiene la figura de responsabilidad limitada, aunque el pago de impuestos es por los dividendos, beneficios, salarios entre otras. No obstante los

---

<sup>11</sup> Karina, Amaluisa y Dick, Vega, *Guía Comercial de Estados Unidos*, Oficina Comercial de Ecuador en New York y Los Ángeles en Estados Unidos, 2010, p.66

impuestos son el 5.5% que es mucho menor al 25% del impuesto en Ecuador. En Ecuador la mejor figura para respaldo de la empresa y de los emprendedores es una Compañía Limitada pues tiene una responsabilidad limitada en respaldo legal.

- Capital inicial: Este dato se determina en el Flujo de Fondos
- Fecha de escritura: Deberá hacerse en el año 2012 una vez concluya el estudio y acepten la propuesta los socios que deseen participar del proyecto. Deberán ser no más de tres socios.
- Registro único de contribuyentes RUC: Por realizarse una vez se defina la factibilidad del negocio.
- Fecha de la inscripción en el Servicio de Rentas Internas: Por realizarse una vez se defina la factibilidad del negocio.

## **2.2 HISTORIA DE LA EMPRESA/ NEGOCIO**

La historia de la empresa es muy importante para conocer la evolución de la misma y por ende saber cuál sería la mejor planificación del negocio en función de dicha historia societaria y de las operaciones.

Es importante también definir la ubicación del negocio, los clientes principales, el organigrama, así como los productos y servicios.

- Fecha de inicio de las actividades u operaciones: la empresa no existe y está previsto el inicio previo a la aceptación de los accionistas basado en la factibilidad del negocio
- Ubicación geográfica de la empresa o negocio: A definirse una vez se realice el estudio de factibilidad
- Croquis: No existe por el momento y depende de este estudio para saber previamente la factibilidad del proyecto



- Organigrama de la empresa /negocio: Por definirse una vez se determinen las funciones después del estudio de factibilidad. Existe en este mismo estudio un capítulo definido para el efecto.
- Principales clientes de la empresa: No hay clientes al momento, este plan de Negocio pretende usar el Mercado Potencial de Clientes del Sector de Weston en la Florida que van a ser estudiados dentro de este Plan de Negocio.
- Productos o servicios ofrecidos: Hemos elegido estudiar la comercialización de Artesanías ecuatorianas utilitarias con valor agregado de acuerdo con el mercado de artesanías que se venden actualmente en La Florida. Los productos a ser estudiados son: 1) Sombreros de Paja toquilla, 2) Cerámica utilitaria como para casas en el segmento Home Decor, estrictamente hablando vajillas 3) Joyería de plata.

## 2.3 LA MISIÓN DE LA EMPRESA

Como indica el Libro: “Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio” de Karen Weinbenger, la misión de una empresa corresponde o define su razón de ser para lo cual responde preguntas tales como <sup>12</sup>:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para quién lo hacemos?
- ¿Cómo lo hacemos?

---

<sup>12</sup> Weinbenger, Karen; *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Nathan Associates, 2009, p.65

- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
  - Misión que tenía en mente al iniciar la empresa: La empresa no existe pero comercializar a través de Internet por medio de la figura B2B fue una de las opciones pensadas, comprándolas localmente y exportando a donde el mercado lo necesite, preferentemente a clientes mayoristas y usando las tecnologías de internet como de comercio electrónico.
  - Misión actual: El estudio actual fija como meta comercializar de manera efectiva y eficiente Artesanías ecuatorianas por medio del sistema de venta al detalle en el sitio a través de tiendas especializadas, firmando alianzas estratégicas con los Artesanos ecuatorianos para que les permitan ganar el margen adecuado de comercialización
  - Comentarios: Para iniciar se pretende estudiar el canal de comercialización de venta al detalle en la zona de Weston en la Florida como punto de partida que apalancaría otros puntos de venta y/o canales.

## **2.4 LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

Esto es definir como la Empresa desea ser en el mediano y largo plazo, períodos no menores a tres años y no mayores a diez años.

## **Visión**

Será la compañía de comercialización de Artesanías ecuatorianas reconocida en Weston como más importante al final del año 2016

## **2.5 LAS METAS QUE SE DESPRENDEN DE LA VISIÓN DE LA EMPRESA**

De acuerdo con Weinbenger, no hay consenso en cuanto a cuáles son las áreas en las que las empresas competitivas deberían fijar sus objetivos estratégicos (K.Weinbenger, *Plan...*, p.65). Sin embargo, se sabe que todo objetivo estratégico debe cumplir con tres condiciones:

1. Establecerse para toda la organización.
2. Establecerse de manera permanente.
3. Establecer en términos cuantitativos, en la medida de lo posible.

Objetivo: Alcanzar un mínimo de ventas de artesanías en la zona de Weston que le permita al emprendedor tener un margen de rentabilidad del 100% para la nueva empresa y un pago adicional del 50% del costo del producto para el artesano que lo elaboró.

Meta 1: Una vez comprobada la factibilidad conseguir los accionistas y el financiamiento para abrir la tienda en la zona de Weston hasta Diciembre del 2011

Meta 2: Una vez realizada la constitución de la compañía se deberá firmar las alianzas estratégicas con artesanos de paja toquilla, de cerámica, de joyería escogidos del mapa artesanal ecuatoriano capaces de dar abasto a este mercado.

Meta 3: Desarrollar un nombre de marca para el año 2015

Meta 4: De resultar factible el plan de negocios ejecutar las Ventas de acuerdo con el plan de negocios en los años 2012, 2013 y 2014

## 2.6 ANÁLISIS FODA

Antes de decidir por una Estrategia para alcanzar las metas y los objetivos, es necesario hacer mediante un FODA un análisis del entorno detectando las Oportunidades, y las Amenazas; así como los factores internos de la organización que son Fortalezas y Debilidades relevantes que incidirán en el alcance o no de los objetivos y metas del Negocio.

A pesar de que el negocio aún no existe, este sería el FODA con el que comienza el emprendimiento. Cuadro 3 – Fuente Propia.

<b>Fortalezas:</b>	<b>Oportunidades:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyección de Costos bajos de operación</li> <li>• Conocimiento de comercio exterior del parte del equipo emprendedor</li> <li>• Conocimiento de Operaciones Logísticas de parte del equipo emprendedor</li> <li>• Experiencia en Software de Punto de Web vía web de parte del equipo emprendedor</li> <li>• Conocimiento de Franquicias de parte del equipo emprendedor</li> <li>• Conocimiento de procesos de parte del equipo emprendedor</li> <li>• Conocimientos de Marketing de parte del equipo emprendedor</li> <li>• Conocimiento de Finanzas de parte del equipo emprendedor</li> <li>• Excelente relación con posibles Inversionistas ecuatorianos</li> <li>• Inversionistas ecuatorianos posibles tienen experiencia financiera y administrativa en compañías dedicadas al turismo como de bienes raíces en Weston</li> <li>• Experiencia administrando negocios y empezando emprendimientos de parte del equipo emprendedor</li> <li>• Conocimiento de Estrategias de Mercado de parte del equipo emprendedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos de Prestigio artesanal reconocido en el extranjero como los de paja toquilla</li> <li>• Posibilidad de Alianzas estratégicas con productores y diseñadores en Ecuador, tienen interés de comercializar sus mercaderías en el exterior y que no tienen conocimientos en administración y mercadeo</li> <li>• Posible inversionista ecuatoriano de la Zona de Weston interesado en el proyecto</li> <li>• Productos ya desarrollados en Ecuador con procesos de fabricación que no exigen altas inversiones pero que se diferencian en los diseños</li> <li>• Costos mínimos del producto en Ecuador comparados en el mercado mundial de artesanías</li> <li>• Consumidor de alto nivel cultural e ingreso, y menos sensible al precio en EEUU</li> <li>• Zona turística de alto poder adquisitivo</li> <li>• Zona urbana de gran poder adquisitivo declarada como la Ciudad 19 en calidad de vida</li> <li>• Buen resultado de la venta de productos hechos a mano en EEUU</li> <li>• Gran mercado de los productos De decoración del hogar hechos a mano en</li> </ul>

	<p>los que se incluyen artículos decorativos de cerámica, metal, madera, vidrio, pinturas, figuras de madera y de cerámica</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran influencia del Sombrero de Paja Toquilla en los torneos de Golf</li> <li>• Productos y materias primas disponibles localmente</li> <li>• Artesanos dispuestos a realizar diseños nuevos basado en pedidos</li> <li>• Pocas barreras de entrada en el Mercado</li> </ul>
<p><b>Debilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No tener proveedores formales</li> <li>• Dificil acceso al financiamiento</li> <li>• Dificultad para establecerse en la Administración del Negocio en la zona</li> <li>• No tener productos artesanales propios en la compañía</li> </ul>	<p><b>Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferencias Arancelarias eliminadas en EEUU</li> <li>• Productos artesanales Peruanos y latinoamericanos en general</li> <li>• Productos artesanales Chinos <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artesanos con escaso conocimiento de gestión comercial y empresarial</li> <li>• Resistencia al cambio de los artesanos tradicionales</li> <li>• Mano de obra no tecnificada y sin conocimientos de comercialización</li> </ul> </li> <li>• Carencia de tecnología y métodos de trabajo especializados</li> <li>• Mucha oferta local artesanal dispersa por el bajo nivel organizativo</li> <li>• Desarrollo de productos sustitutos en otros países y de materiales sintéticos</li> </ul>

## 2.7 ESTRATEGIAS FODA (DOFA) Cuadro 4 – Fuente Propia

<p><b>ESTRATEGIA MAXIMAXI (FO)</b> (Define las estrategias que en relación con las fortalezas de la empresa permita aprovechar las oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar un punto de venta directo en la Zona comercial de Weston que tiene gran mercado potencial por el desarrollo de Bienes Raíces y Población con altos ingresos económicos, aparte del gran turismo que existe en la zona</li> <li>• Involucrar directamente al Inversionista en la administración del punto de venta en EEUU</li> <li>• Generar relaciones ganar-ganar para los artesanos interesados en programas de comercio justo</li> <li>• Consolidar un punto de venta directo , sin intermediarios en Weston para suplir de estos productos en la zona</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA MINI-MAXI (DO)</b> (Define las estrategias que permiten a la empresa superar las debilidades y aprovechar las oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que el cumplimiento de requisitos sea de tal forma que no complique la operación tanto localmente en Ecuador para la distribución como en Weston para la venta al detalle.</li> <li>• Desarrollar una Marca que le de exclusividad y sea el identificativo tanto del productor y sobretodo de los clientes en el punto de venta basado en diseños exclusivos</li> <li>• Desarrollar un tipo de tienda con productos diferenciados, identificados con alto grado de utilidad y de aplicación home decor principalmente aunque no descartando joyería y sombreros</li> </ul>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar la Distribución y operación del negocio desde Ecuador aprovechando la gran variedad de productos y la variedad de empresarios</li> <li>• Generar alianzas con artesanos y artistas para generar nuevos diseños en función de las tendencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar acuerdos de negocio con los artesanos mostrando la figura del inversionista como un aspecto destacado que le de confianza a la relación de negocios a largo plazo y permitir pasar de productor local a exportador</li> </ul>
<p><b>ESTRATEGIA MAXIMINI (FA)</b> (Define las estrategias que permiten a la empresa superar las amenazas con base en las fortalezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer redes de contactos en el sector de bienes raíces en Weston para lograr contratos o ventas directas a los dueños de los bienes raíces. Hay que recordar que en Weston el sector de bienes raíces se compone tanto de bienes inmuebles nuevos como de bienes para la renta amoblados.</li> <li>• Los diseños y la calidad deben ser óptimos para que el producto sea el escogido a pesar de la eliminación de las preferencias arancelarias</li> <li>• Usar el Benchmarking para aprender nuevas técnicas de introducción de productos como también de estanterías y promoción para aplicarlos</li> <li>• Dar un asesoramiento a los artesanos en tendencias de usos y colores en los diferentes productos para lanzar nuevos en cada ramo haciéndoles conocer lo que hace la competencia vía fotos del internet.</li> <li>• Contratar un experto en Diseño que ayude a la mejora y enfoque de los productos de acuerdo con los gustos y preferencias del mercado de Weston</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA MINI MINI (DA)</b> (Define estrategias relacionando las debilidades con las amenazas.)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciarse de los productos competencia destacando la Marca y las virtudes propias de las Artesanías Ecuatorianas como del beneficio proporcionado al Artesano</li> <li>• Establecer el punto de venta estratégicamente, la ubicación y el sitio son lo más importante para este proyecto             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer una presentación que permita a los artesanos ver cómo otros artesanos han sido beneficiados por ventas exclusivas en los EEUU y con asesoramiento para la venta</li> </ul> </li> </ul>

### **3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO**

#### **3.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS**

En este orden se determina lo siguiente:

1. Nombre del producto: Venta al detalle de artesanías ecuatorianas .como Joyas de Plata, Sombreros de paja toquilla, artículos de cerámica en este caso vajillas pintadas a mano que deben destacarse en todos los casos por los diseños y la calidad.

Las joyas por tipo de pieza que más se venden en EEUU de acuerdo al World Gold Council y escogidas para este emprendimiento son: collares 38,5% de las ventas totales de acuerdo a este organismo, pendientes 18,5%, pulseras 14%, pulseras/brazaletes 14%, anillos 10% y anillos de compromiso 8%.

En el caso de los Sombreros de Paja Toquilla escogidos para este emprendimiento, los cuales se venden mayormente en el exterior de acuerdo a al Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones del Ecuador, son los denominados Montecristi y el Fino en sus variedades de tejido para Hombre y para Mujer.

Para los productos de cerámica el segmento escogido son cerámicas decorativas de sobremesa dentro de las cuales se tomará las vajillas pintadas a mano. Dentro de estas las vajillas de mesa para seis, ocho y doce personas son los seleccionados. Las tendencias se tomarán

2. Características de los productos:

Para el caso de las Joyas de Plata deben ser de Plata 950, es decir de 95% de Plata más 5% de aleación o Plata 925 que es de 92.5% de Plata más 7.5% de Aleación. Deben ser de altos diseños étnicos o combinados con

piedras de colores por ejemplo: rosa, lilas, verdes, moradas, tonos agua, etc. Los diseños en el caso mayormente para mujeres deben combinar diseños que incorporen las características culturales de los andes, de etnias pero que a su vez no dejen de ser elegantes y/o casuales para un tipo de mujer que vive en movimiento, pertenece a la clase de mujer ejecutiva que va a usar las joyas para lucir en ocasiones especiales, cenas, reuniones, o que va al trabajo.

Para el caso de los sombreros de paja toquilla se escogió el de Montecristi color beige con y sin alas anchas. Resaltando en este el proceso natural de la fabricación sin químicos. No obstante, también se venderá y con mayor impulso el sombrero tipo Fino tanto de color beige, como blanco, con cintas exclusivas con seda en las siguientes tramas inicialmente:

19 a 22 líneas por pulgada

21 a 24 filas por pulgada

23 a 26 filas por pulgada

Esto tiene que ver con la finura de la trama expresada en filas por pulgada y también por columnas. Es decir, horizontal y verticalmente multiplicadas dan un número que a mayor expresa el grado de finura o cantidad de fibras entrelazadas en dicho espacio.

Para el caso de las vajillas se apunta al segmento home-decor. Sobre todo el que tiene que ver con regalos para matrimonios o decoración casas en este caso con el menaje. Todo en diseños de tendencias de estilo country (diseños divertidos coloridos), de contrastes (blanco-negro, café-blanco, etc.), diseños florales de efecto



tridimensional, y modernista o vanguardistas .Que no sean en serie pero que representen colecciones sin dejar de ser utilitarios, es decir, que se usen para su fin en este caso como vajillas. Tal como marca el informe de tendencias de las artesanías del Programa para promoción de las Importaciones de Suiza.

### **3.2 ESTADO ACTUAL DEL PRODUCTO O SERVICIO**

En este caso por ser un proyecto de Emprendimiento hablaremos del Diseño del Producto y de sus componentes.

El estado actual o diseño en que se encuentra su producto o servicio de define en términos de:

1. Disponibilidad del producto o servicio: De lo investigado existe en Estados Unidos gran variedad de los productos artesanales pero ecuatorianos muy pocos a excepción de la paja toquilla. En Weston no existe ningún almacén dedicado a estos productos ecuatorianos.

2. Capacidad profesional o técnica con la que se cuenta: En cuanto a los emprendedores no tienen capacidad técnica en fabricación de artesanías por lo que se piensa generar alianzas con artesanos ecuatorianos ,todos aquellos que ha determinado el Estado que están aptos para exportar, los mismos que se presentan en el capítulo doce de este estudio. La empresa solo se dedicará a comercializarlas en el exterior, y para esto se hará el punto de venta en Weston.

En cuanto a la capacidad profesional se destaca que existe una capacidad suficiente en la parte administrativa, financiera, logística y de mercadeo. Si hay desconocimiento en cuanto al tema legal en la zona de Weston para la operación del negocio que se está intentando suplir con la colaboración del Inversionista y subcontratando los servicios en el sitio.

3. Fortalezas del producto o servicio: No existe aún el servicio por ser un análisis de factibilidad del emprendimiento pero se ha podido encontrar que los productos ecuatorianos, artesanías, son de muy buena calidad y ya han dado buenos resultados las exportaciones como en empresas como Artesa para el caso de la cerámica, los sombreros de paja toquilla ya conocidos a nivel mundial y la joyería. Sin embargo, el objetivo es generar un valor agregado que haga diferente la venta de artesanías con diseños exclusivos, eliminando de la venta al intermediario mayorista en Estados Unidos y generando una marca. Relevando en el proceso de venta el valor cultural, al artesano por intermedio de la tecnología, usando videos en los que los clientes puedan apreciar de otra forma el producto en sí en conjunto con las tendencias de la moda (caso de sombreros y joyas) o de productos utilitarios de gran diseño y gusto (en el caso de las vajillas), como al mismo tiempo considerar que está colaborando con el comercio justo y la cultura ecuatoriana.

4. Aspectos que podrían mejorarse: No existe aún el servicio de venta por ser este un análisis de emprendimiento pero se proyecta mejorar la presentación de los productos artesanales, como hacer que los diseños de cerámica estén orientados a decoración del hogar, usar tecnología visual en el punto de venta como de que la tienda sea muy bien decorada permitiendo llevar un ambiente cultural ecuatoriano, acercando en cada producto al artesano y su historia, entre otros.

### **3.3 VENTAJAS COMPETITIVAS**

El producto o servicio aún no existe pero se proyecta desarrollar las siguientes ventajas competitivas del producto:

1. A nivel de precio: Por el segmento escogido y por el tipo de producto artesanal de alta calidad, el precio no debe ser sensible para el comprador. El consumidor enfocado será de alto nivel cultural como de ingresos altos. El precio será llevado en la métrica de valor - calidad

2. A nivel de calidad: Deberán ser productos hechos a mano, piezas únicas, de colección, destacados, de diseños exclusivos con la especialidad decoración del hogar en el caso de la cerámica, de colecciones en el caso de las joyas y de acabados singulares en el caso de los sombreros con accesorios de joyería que enluzcan aún más y singularicen el producto.

3. A nivel de otros elementos que lo diferencian de la competencia (funciones, atributos especiales) como valores más allá de lo funcional se pretende tener un impacto en el comprador resaltando que la compra ayuda a los artesanos directamente pues reciben un precio justo por sus productos.

4. Otra diferencia estará en vender si intermediarios los productos, pero sobretodo de que sean elementos de diseños muy exclusivos.

5. Una ventaja conjunta es desarrollo de Marca que implica:

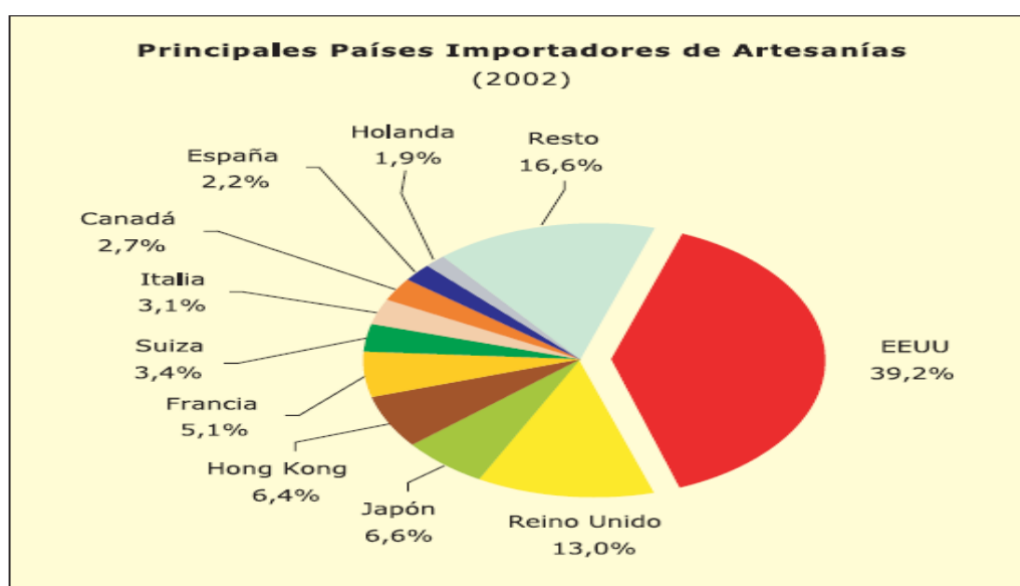
- a. Marca
- b. Diseños como propiedad exclusiva este emprendimiento
- c. Productos con características únicas, de colección y no en serie.

#### **4. IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES**

##### **4.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS CLIENTES ACTUALES DE LA EMPRESA/NEGOCIO**

Al ser un emprendimiento no existen clientes actuales. La Proyección será la que se va a calcular a continuación

Aquí está bien determinar cuáles son los mercados objetivos en los que se puede pensar en desarrollarse y asegurar que existe mercado potencial para las artesanías, que de acuerdo con el Plan Estratégico Nacional Exportador del Gobierno del Perú desarrollado en el 2002 se obtuvo la siguiente gráfica. Cuadro 5 –Fuente: PENEX.



Esta determina que el Mercado de los Estados Unidos de América es el mayor mundialmente hablando donde se pueden vender este tipo de objetos y existe ya una cultura de compra al respecto. Tiene cerca del 40% de las importaciones mundiales de Artesanías. Por tanto, se debe escoger una zona de dicho mercado y analizarlos. Es preferible mejorar la participación de las artesanías ecuatorianas en dicho mercado pero de forma diferenciada.

Para esto utilizamos

Para identificar las características de los clientes entonces usamos los datos encontrados en los Estudios de Mercado:

- El mercado de joyería en Estados Unidos publicado en el 2008 el Instituto Español de Comercio Exterior desarrollado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles.
- El mercado de los complementos de Moda en Estados Unidos publicado en diciembre del 2007 realizado por Marta Fernández bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles
- El mercado del menaje en Estados Unidos realizado por Marta Sesmero bajo la supervisión de la Oficina Económica Comercial de la Embajada de España en Miami publicado en Agosto del 2008. De este se tomó la referencia de las vajillas.

En este sentido vamos a exponer las conclusiones más relevantes de estos estudios para identificar los potenciales clientes, quienes son y cómo actúan:

#### 1. Mercado de la Joyería:

De acuerdo con datos de dicho estudio, si bien con la crisis económica los norteamericanos han decidido gastar menos en joyería como lo muestran las cifras del 2007 versus el 2006 donde hubo un descenso en compras de un 8% en este tipo de productos, es así mismo sorprendente los datos del U. S. Census Bureau del mismo estudios que reflejan el hecho de que el número de hogares con ingresos anuales mayores a 100000 dólares ha crecido rápidamente entre los años 2005 a 2006, prácticamente un 13%.

De igual forma se señala en dicho documento datos del estudio de Unity Marketing "Luxury Report, 2004: The Who, What, Where, How Much and Why

of Jewelry Shopping". Este dice que el consumidor de estos productos no da mucho valor al costo, sino prevalece la experiencia de compra y las sensaciones o experiencias que producen al comprador.

En sí mismo el objeto e incluso la marca no son importantes así como la exclusividad. No obstante, lo que al consumidor le interesa con estos productos es la sensación de individualidad más que de exclusividad. El 77% de los encuestados "Entienden que el lujo es para cada uno y diferente para cada uno"

Por el mismo estudio se identifica una característica importante de los compradores de joyería en el cual se demuestra que no son leales a las marcas en este tipo de productos. Lo cual se traduce en facilidad para los nuevos competidores que quieran ingresar en este mercado y al mismo tiempo involucra una necesidad de renovación o innovación una vez ingresado al mercado.

## 2. Mercado de los sombreros:

Aquí salen varias conclusiones importantes a tomar en cuenta como el hecho de que las mujeres son las principales consumidoras de accesorios de vestir. Sin embargo, en lo referente a sombreros y gorros el segmento masculino ha ganado mucha importancia. Y de igual manera los jóvenes.

En este tipo de productos es muy necesario considerar las diferencias de consumos respecto al segmento de edad al que pertenece el comprador. Aquí se diferencian por ejemplo los más importantes:

- Segmento de 14 a 31 años: jóvenes que representan el 25% de la demanda total de accesorios. Su poder de compra ha crecido, son sensibles a los cambios de la moda y les interesa estar dentro de ella. Gastan en

moda y complementos aunque la mayoría en artículos de precios bajos o medios bajos.

- Segmento de 32 a 43 años: Constituye el 35% de la demanda, tienen gran poder adquisitivo, buscan calidad y diseño más que moda
- Segmento de 44 a 62 años: Son el 32% de la demanda, con grandes ingresos aunque compran algo menos que el segmento anterior como lo demuestran los números. Y su interés es cuidar de vestir bien.

### 3. Mercado de las vajillas de cerámica:

Dentro del estudio se hace referencia que la demanda del menaje de mesa y cocina tiene previsto un crecimiento anual del 2,5% alimentado por medios televisivos, programas de chefs famosos y de diseño de hogares. Incluyen los regalos de bodas como una nueva forma de vender y de gente que desea combinar piezas del menaje dependiendo la ocasión.

Es muy importante lo que el estudio destaca acerca de los diseños a medida del gusto del consumidor y pintados a mano. Se espera en este segmento de producto un crecimiento anual hasta el 2011 de 2,7%. En esta tendencia es comprar juegos con más piezas, poco convencionales, de formas geométricas variadas, muy a la moda en colores o en étnicos en otros casos.

## 4.2 DETERMINACIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

1. ¿Cuál es el perfil de los clientes en relación con el consumo de estos productos?

De lo descrito en el punto anterior se desprende que los clientes potenciales son:

- De hogares con ingresos mayores a 100000 dólares anuales. La manera de definirlos será por ingreso, hogares y niveles de pobreza.

- Personas que no dan mucha importancia al costo de compra sino a las sensaciones con la experiencia de compra, no de exclusividad sino de individualidad. Esto no hay manera de ubicarlos o cuantificarlos
- Personas adultas. En nuestro caso tomaremos mayores a 18 años y menores a 65 años. Para esto usaremos las estadísticas del US Census Bureau State & County QuickFacts del Condado de Broward, como de Weston publicadas en la página Web [www.census.gov](http://www.census.gov) . Corresponden a los Datos
- Aprecio por los productos hechos a mano y provenientes de materias primas sostenibles. Estos datos no existen por lo que obviaremos pero pensamos están relacionados a la cultura y educación adquirida.
- Tienen un alto grado de educación. Los que tienen al menos un título de Pregrado de acuerdo con las estadísticas del US Bureau.
- Poseen ingresos medios y altos. Por tanto los clasificaremos en cuanto a los hogares fuera del nivel de pobreza.
- El comprador de artesanía tiene capacidad para apreciar el diseño, la calidad y acabados del producto. Esto igualmente relacionado a la educación y el ingreso.
- Es adicionalmente un comprador globalizado, un comprador multicultural y que expresa su condición multicultural en los productos que usa." 13. Es además alguien que usa la compra como esparcimiento u ocio, un comprador informado.

En función de eso se hizo la búsqueda de un mercado con estas características que indudablemente elige a los Estados Unidos de América como el Mercado más grande del mundo de este tipo de productos. Y se buscó

---

<sup>13</sup> PENEX, *Plan Estratégico Nacional Exportador*, Lima, Año 2002, p.41



una ciudad con características propias del tipo de clientes definidos como potenciales. Weston es la ciudad elegida, pertenece al Estado de la Florida, dentro del Condado de Broward. Está catalogada como uno de los mejores lugares para vivir en Estados Unidos y como la mejor ciudad en el estado de la Florida.

Tiene 65720 habitantes de acuerdo con el US Census Bureau pero está apenas a 19.5 millas de la ciudad de Fort Lauderdale, a 18 millas del Aeropuerto Internacional Hollywood International, a 10 millas de la ciudad de Davie, y 28 millas del Aeropuerto Internacional de Miami. Por este motivo es muy factible llegar a toda la población del Condado de Broward en su totalidad. Es esta ubicación geográfica privilegiada que le permitió a Weston ser escogida como sede del Segundo Mayor Centro Comercial de la Florida llamado Saw Grass Milles ubicado entre la periferia de Weston y Davie, ambas ciudades del condado de Broward y muy cercanas a otra ciudad de destino turístico Fort Lauderdale. Weston es reconocida como una ciudad de gran calidad de vida, razón por la que muchos deportistas profesionales de ese país, conductores de televisión y empresarios la escogieron como su sitio de morada de acuerdo a la información que ha publicado en la página web de la ciudad de Weston.

De acuerdo a datos de la publicación “Facts and Figures at a Glance – Fiscal Year 2009/2010” publicado [www.westonfl.org](http://www.westonfl.org) el promedio de edad es de 35.9 años, y el ingreso familiar medio es de US \$105265<sup>14</sup>. El desempleo es del 1% a la fecha de dicha publicación.

---

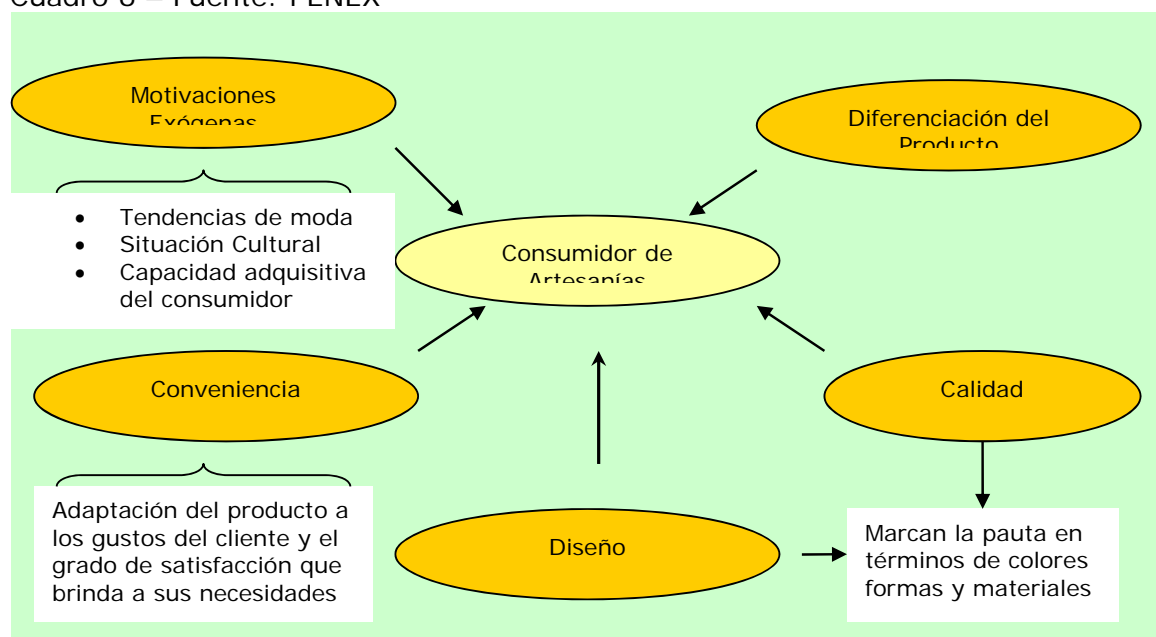
<sup>14</sup> City of Weston, “Facts and Figures at a Glance – Fiscal Year 2009/2010”, en [www.westonfl.org](http://www.westonfl.org), USA, 2010

Es además sede de muchas compañías de Servicios mundialmente conocidas como American Express, Marriot, Publix, Ultimate Software Group Inc entre otras.

### Factores que Influyen en las Decisiones de Compra de Artesanías

De acuerdo con el estudio “Plan estratégico Nacional Exportador” (PENEX, *Plan...*, p.41) los factores que influyen en las decisiones de compra de las artesanías están fuertemente relacionados a la innovación continua de los productos artesanales en función de las tendencias del mercado para lo cual habría que tener en cuenta la siguiente:

Cuadro 6 – Fuente: PENEX



2. ¿Qué cantidad de clientes, de acuerdo con este perfil, estima que tendrá el negocio en los próximos años y dónde se encuentran mayoritariamente?

Los datos del Cuadro 7 numerados del 1 al 14 con extraídos del US Census Bureau State & County QuickFacts acerca de la ciudad de Weston, del Condado de Broward, del Estado de la Florida y de Estados Unidos

Los datos de las Importaciones mencionadas en el cuadro 7 numeradas del 15 al 19 fueron extraídas del United States International Trade Commission en la página Web <http://dataweb.usitc.gov/> seleccionándolos por partida.

Partiendo de esto realizamos los cálculos que nos ayudan a estimar el Potencial de Mercado a través del BPI.<sup>15</sup> Ver cuadro 7.

El Número de Clientes de ese perfil es de 36199 Hombres y mujeres de entre 18 y 65 años de Edad de Weston con Título de Pregrado. Sin embargo, si esa cifra se extrapola al Condado de Broward el mercado potencial puede alcanzar 322342 habitantes que cumplen con estas condiciones o perfiles. Esta consideración se puede hacer dado que en la realidad Weston se constituye en centro de compras del Condado de Broward. Cuadro 7 – Fuente USITC y Fuente Propia el cálculo.

---

<sup>15</sup> Patricio, Garcés , " *Investigación de Mercados*", clase dictada, Universidad Andina Simón Bolívar , Quito, 2005

**Cuadro 7 - Cálculo BPI y Potencial de Mercado-  
Fuente Propia**

Datos Demográficos	EEUU	FLORIDA	Condado Broward	Weston
1) Población estimada 2009 (número de habitantes)	307,006,550	18,537,969	1,766,476	65,720
2) Porcentaje de crecimiento de la población al (2000-2009). En Weston calculado del 2000 al 2006	9.1%	16.0%	8.80%	33.3%
3) Población estimada al 2011	365,424,063	24,944,691	2,091,055	116,777
4) Porcentaje de personas menores a 18 años, 2009 . Weston al 2000	24.30%	21.90%	23.10%	32.40%
5) Porcentaje de personas mayores a 65 años, 2010	12.90%	17.20%	14.00%	6.70%
6) Cálculo Porcentaje de personas mayores 18 años y menores a 65 años	62.80%	60.90%	62.90%	60.90%
7) Personas Mayores a 18 años y menores a 65 años proyectadas al 2011	229,486,312	15,191,317	1,315,274	71,117
8) Porcentaje de Personas de Género Femenino, 2010	50.80%	50.80%	51.30%	51.50%
9) Número de mujeres en ese rango	116,579,046	7,717,189	674,735	36,625
10) Porcentaje de Personas con un Título Universitario de Pregrado o mayor nivel, edad 25+, 2000	24.40%	22.30%	24.50%	50.90%
11) Número de Mujeres con título entre 18 y 65 años	28,445,287	1,720,933	165,310	18,642
12) Población con Título en ese rango Hombres y Mujeres entre 18 y 65 años	55,994,660	3,387,664	322,242	36,199
<b>Porcentaje Demográfico : Población del Segmento Objetivo/Población Total Objetivo del Estado</b>	<b>0.244</b>	<b>0.060</b>	<b>0.095</b>	<b>0.112</b>
13) Hogares, 2000	105,480,101	6,337,929	654,445	16,576
14) Personas bajo la pobreza, porcentaje, 2004	13.20%	13.30%	12.00%	5.00%
Hogares no Pobres	92,084,128	5,494,984	575,912	15,747
<b>Porcentaje Económico: familias del perfil económico en el área de estudio / familias del perfil económico del país</b>		<b>0.0597</b>	<b>0.1048</b>	<b>0.0273</b>
15) Importaciones a consumo de partidas consideradas de Artesanías año 2006 en dólares	55,940,716,081	2,358,990,085		
16) Wholesale Trade sales 2002 US \$	4,634,755,112,000	219,490,896,000	35,028,568,000	2,296,176,000
Wholesale Trade sales en porcentaje en relación al total inmediato superior (ej: Condado vs Estado)		4.74%	15.96%	6.56%
17) Importaciones a consumo partidas 6911 (Cerámica) entre 2008-2009	267,575,000	12,671,711	2,022,279	132,563
18) Importaciones a consumo partidas 7113 (Joyas) entre 2008-2009	5,651,954,000	267,662,998	42,716,357	2,800,122
19) Importaciones a consumo partida 6504 (sombreros) entre 2008-2009	53,651,000	2,540,783	405,484	26,580

Porcentaje de Distribución: Importaciones a consumo de partida 6911 Cerámica consideradas de Artesanías en Jurisdicción menor / Importaciones a consumo de la misma partida en Jurisdicción mayor		0.0474	0.1596	0.0656
Porcentaje de Distribución: Importaciones a consumo de partida 7113 Joyas consideradas de Artesanías en Jurisdicción menor / Importaciones a consumo de la misma partida en Jurisdicción mayor		0.0474	0.1596	0.0656
Porcentaje de Distribución: Importaciones a consumo de partida 6504 Sombreros consideradas de Artesanías en Jurisdicción menor / Importaciones a consumo de la misma partida en Jurisdicción mayor		0.0474	0.1596	0.0656
Importancia Relativa de Cada Factor				
Demográfico (Zona turística de incremento de población en otoño e invierno , y verano)	15%			
Económico	50%			
Distribución	35%			
BPI x tipo de Producto	EEUU	FLORIDA	Condado Broward	City of Weston
Para 6911 Cerámica		0.0555	0.1225	0.0535
Para 7113 Joyas		0.0555	0.1225	0.0535
Para 6504 Sombreros		0.0555	0.1225	0.0535
Estimación de las ventas de la industria para el Mercado de:		FLORIDA	Condado Broward	City of Weston
(Ventas totales de la industria x BPI)				
Ventas totales Cerámica 2007	13,700,000,000	760,170,363.77	93,142,341.33	4,979,823.08
Ventas Totales Joyas 2007	60,000,000,000	3,329,213,271.97	407,922,662.75	21,809,444.14
Ventas Totales Sombreros 2005	966,000,000	53,600,333.68	6,567,554.87	351,132.05

4. ¿Qué ventajas comparativas tienen los productos o servicios para los clientes?

Los productos aún no existen para esta proyecto de negocio, pero existen productos con las características que se van a detallar a

continuación hechos en Ecuador. Por tanto, no existen ventajas comparativas reales pero se pretende trabajar como estrategia en las siguientes ventajas comparativas en dichos productos:

- Los productos deben ser piezas artesanales con gran acabado
- Los diseños deben ser únicos y exclusivos
- Deben llevar el sello de cada Artesano
- Deben detallar el aporte que representa la compra de ese productos en la comunidad donde se le hizo o fabricó
- Debe ser fácil para compra por lo que el Punto de venta que debe ser muy accesible tanto en sitio, como en información para el comprador
- Debe haber variedad de diseños
- Se debe innovar en la forma de vender, acompañándola con tecnología que permita al comprador trasladarse momentáneamente al sitio de fabricación del producto mediante pantallas táctiles en donde se puede ver el producto, sus combinaciones, y al artesano en la producción
- Los precios deben ser acordes al mercado. Muy poco por debajo de la competencia

5. Describa la opinión que tienen los clientes sobre la facilidad que tienen para acceder al negocio:

No existe aún ni el negocio ni los clientes pero la estrategia es facilitar al comprador final la experiencia de compra de estos productos, razón por la cual se ha destinado una venta directa de los mismos en dicho mercado, acercando

la tienda al lugar donde están los clientes potenciales, en un lugar de alto comercio y de población con altos ingresos.

6. Describa cuál es la opinión que tienen los clientes sobre el lugar en donde está ubicado el negocio

Al no haber un sitio no hay ninguna opinión. No existe en la mayor parte de la Unión Americana sitios para comprar productos artesanales ecuatorianos de buena calidad y diseño diferenciados como ecuatorianos y explotados bajo el amparo de una Marca a desarrollarse que es lo que normalmente está acostumbrado el consumidor final de los Estados Unidos. Por esto es que acercar el producto y venderlo de la manera que se lo hace en Estados Unidos para este tipo de tiendas especializadas es la forma de acercar la experiencia de compra al cliente.

## **5. IDENTIFICACIÓN DE LA COMPETENCIA**

### **5.1 DESCRIPCIÓN DE LA COMPETENCIA**

De acuerdo con los datos tomados del data web del United States International Trade Commission las cifras de Exportaciones de Artesanías en el 2006 hacia los EEUU marcan una supremacía de la China con un 43.93% del total Exportado a EEUU. Lo siguen no muy cerca aunque con buen crecimiento la India con el 7.58%, Italia con el 6.75%, Canadá con 3.63 %, Reino Unido con 3.37%, Tailandia 2.89% y México con el 2.51%. Ecuador ocupa el lugar 66 dentro de 223 países exportadores de Artesanías a Estados Unidos de América con apenas el 0.03% del total exportado a Estados Unidos. Ver cuadros 8 y 9.

Esta tendencia es difícilmente modificable en el corto plazo pero Ecuador puede desarrollar un mayor mercado si se enfoca estratégicamente en el aspecto comercial. Esto es lo que el resto de países han desarrollado con posibilidades de cambiar hacia mejores metas este rubro. Sobre todo porque China e India están enfocados en artesanías de gama baja para segmentos medios y bajos.

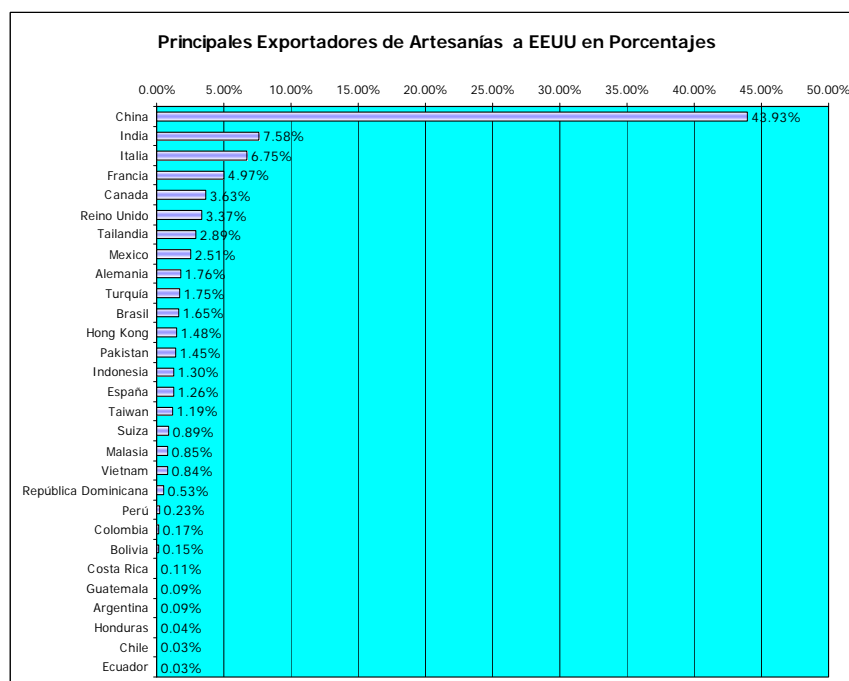
Cuadro 8 – Fuente: USITC

Ranking Vtas 2006	País	Principales Exportadores de Artesanías a EEUU en Porcentajes
1	China	43.93%
2	India	7.58%
3	Italia	6.75%
4	Francia	4.97%
5	Canadá	3.63%
6	Reino Unido	3.37%
7	Tailandia	2.89%
8	México	2.51%
9	Alemania	1.76%
10	Turquía	1.75%
11	Brasil	1.65%
12	Hong Kong	1.48%
13	Pakistán	1.45%



14	Indonesia	1.30%
15	España	1.26%
16	Taiwán	1.19%
17	Suiza	0.89%
18	Malasia	0.85%
19	Vietnam	0.84%
24	República Dominicana	0.53%
34	Perú	0.23%
39	Colombia	0.17%
40	Bolivia	0.15%
46	Costa Rica	0.11%
48	Guatemala	0.09%
50	Argentina	0.09%
57	Honduras	0.04%
62	Chile	0.03%
66	Ecuador	0.03%

Cuadro 9 – Fuente: Propia



## 5.2 CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

En Joyería las características de la competencia son las siguientes de acuerdo con el “Estudio de Mercado de Joyería en Estados Unidos” realizado por la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en los

Ángeles de Mayo del 2008 para la partida de nuestro interés 7113 (artículos de joyería y sus partes, de metal precioso o chapado):

- La producción local estadounidense se encuentra en declive debido a los altos costos que representa para ellos la mano de obra y las materias primas entre otros rubros por lo cual han ido perdiendo participación.
- La producción local vende menos del 40% de los ingresos totales del sector con varios declives durante los últimos años. Compiten en todos los segmentos de precios pero con más fuerza en el segmento de precios bajos realizados con maquinaria.
- Las importaciones en el sector han ido aumentando paulatinamente para esta clase de productos, incluso a pesar de la crisis del 2007. El crecimiento fue del 2003 al 2007 de un 43%.
- El monto de importaciones que representa el 84% de lo importado en el año 2007 alcanzó la cifra de 9011 millones de dólares. Dentro de los cuales las cuotas de mercado son importantes para diez países exportadores, veamos el siguiente cuadro del mismo estudio:

**Cuadro 10 – Fuente secundaria ICEX**

**CUOTA DE MERCADO DE ARTÍCULOS DE JOYERÍA Y SUS PARTES (HS 7113) EN EE.UU.**

Porcentaje (%)

País	2003	2004	2005	2006	2007	Var. 07/03	Var. 07/06
<b>India</b>	18,61	20,59	21,91	26,50	25,71	38,15%	-2,98%
<b>China</b>	11,02	11,76	12,38	12,70	13,90	26,13%	9,44%
<b>Tailandia</b>	12,20	12,22	11,23	11,61	11,80	-3,27%	1,63%
<b>Italia</b>	18,95	13,91	11,71	10,13	9,59	-49,39%	-5,33%
<b>Hong Kong</b>	6,85	6,46	5,88	5,47	5,91	-13,72%	8,04%
<b>México</b>	2,39	3,73	5,42	4,42	4,35	82%	-1,58%
<b>Turquía</b>	3,90	5,13	5,07	3,96	3,97	1,79%	0,25%
<b>Francia</b>	2,70	2,27	3,00	3,13	3,58	32,59%	14,37%
<b>Rep. Dominicana</b>	3,19	3,28	3,18	3,03	3,41	6,89%	12,54%
<b>Israel</b>	3,25	3,18	2,98	2,56	2,37	27,07%	-7,42%
<b>España</b>	0,69	0,73	0,54	0,68	0,74	7,24%	8,82%

*Fuente: World Trade Atlas*

- Los competidores de India y de China tienen mano de obra calificada, con costos muy baratos, buena tecnología. Sin embargo, producen en serie

joyas para el segmento bajo de precios. Aunque últimamente están incursionando en el segmento alto de precios como Tailandia y la misma India.

- Los italianos han ido perdiendo fuerza por la irrupción de los competidores asiáticos. Y si bien al 2003 eran los dominadores han tenido un gran descenso. Su característica más importante son los diseños y gran calidad, más su estrategia de distribución unido a las marcas. No obstante, la marca en sí en este segmento ha ido perdiendo peso y fruto de ello Italia está intentando relanzar sus productos de joyería para ganar espacio nuevamente.

En cuanto al segmento de los Sombreros, está ubicado como producto dentro de los complementos de moda. De acuerdo con el estudio de este tipo de artículos realizado por Marta Fernández, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en los Ángeles y publicada en diciembre del 2007 determina a los Estados Unidos como el mayor importador a nivel mundial de este tipo de productos. Solo en sombreros y gorros alcanzaron la cifra 1244 millones de dólares en importaciones. Dentro de este mercado los competidores se presentan de la siguiente manera:

- Los países asiáticos incluyendo China están dedicados a los productos de moda de gama baja y son los principales en este segmento. Su estrategia es por tanto de costos de producción bajos por la mano de obra, y artículos en serie. Esto les permite bajos precios. Otros países con la misma estrategia son India, Tailandia, Bangla Desh, Corea del Sur y Vietnam.
- Países europeos como Italia y Francia, atacan el segmento alto, y compiten basado en el diseño como a la calidad de los productos. En este tipo de producto el precio no es importante. En este segmento China no tiene

mayor participación. Su estrategia tiene que ver con marcas bien posicionadas, diseños nuevos, diferentes y exclusivos.

- Estados Unidos también produce localmente este tipo de productos y exporta. Sin embargo, sus productos también son en serie, algo más refinados pero con altos costes de mano de obra lo que no les permite mayor movilidad en precios.

En cuanto al mercado de las vajillas, de acuerdo con el estudio “El Mercado del Menaje en los Estados Unidos” realizado por Marta Sesmero bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami, publicada en Agosto del 2008 los competidores de este tipo de productos se presentan así:

- China sigue su estrategia para gama baja con productos en serie y de bajos costes, basados en mano de obra barata.
- Estados Unidos tiene la misma situación que en el resto de productos, compite en su propio mercado con empresas dedicadas a todos los segmentos pero el alto costo de las materias primas y la mano de obra representan una debilidad para la industria, lo que ha obligado a algunas compañías a abrir plantas en China, Indonesia, Tailandia, Filipinas e India . Sin embargo, su fortaleza radica en la distribución del producto tanto propio como el importado a través de las numerosas sucursales de tiendas minoristas o al detalle.
- Otros competidores son Reino Unido y Francia que tienen estrategias parecidas a las empresas norteamericanas y con altos costes. A continuación un cuadro de los principales exportadores de vajillas a Estados Unidos: Cuadro 10-Fuente secundaria: ICEX

Importaciones vajillas en EEUU por países de origen (miles de dólares)							
	2003	2004	2005	2006	2007	Var. 06/07	Cuota 07
China	549.778	589.519	634.389	705.221	707.916	0,38%	64,44%
Reino Unido	83.056	67.659	60.864	61.793	66.026	6,85%	6,01%
Tailandia	56.554	56.111	52.558	53.022	50.263	-5,20%	4,58%
Francia	31.237	29.811	31.410	34.139	38.033	11,41%	3,46%
Italia	62.436	48.029	41.618	34.753	37.230	7,13%	3,39%
Portugal	31.831	32.920	26.159	25.466	34.282	34,62%	3,12%
Alemania	29.641	31.765	32.628	28.052	31.085	10,81%	2,83%
Japón	45.162	34.071	33.975	31.788	28.280	-11,04%	2,57%
Indonesia	36.032	30.538	33.976	30.796	25.987	-15,62%	2,37%
Polonia	8.683	10.427	9.224	10.803	10.477	-3,02%	0,95%
Otros	98.034	85.005	84.391	73.256	69.038	-5,76%	6,28%
<b>TOTAL</b>	<b>1.032.444</b>	<b>1.015.855</b>	<b>1.041.192</b>	<b>1.089.089</b>	<b>1.098.617</b>	<b>0,87%</b>	<b>100,00%</b>

*Fuente: US International Trade Commission*

### **5.3 COMPARACIÓN DE LA COMPETENCIA CON LA PROPIA EMPRESA/ NEGOCIO**

Dentro de Joyería se identifica que el mercado en que se puede competir es en el segmento de precios medio alto. La comparación es sencilla. En este segmento se puede competir con joyas de artesanos calificados que existen en Ecuador, hay incluso varias Universidades que han desarrollado profesionales en estas ramas. Hay oferta variada, tenemos mano de obra de costos bajos y medios. La calidad es muy buena. Y en este segmento la marca no importa tanto como en sí misma la experiencia de compra por la individualidad del producto.

En cuanto a los Sombreros la primera gran diferencia es que la paja toquilla solo se cultiva y manufactura en Ecuador a costos muy bajos. Esto ya marca una diferencia de costos. Segundo, los diseños y acabados solo dependen de juntar diseños en la cinta y el sombrero. Si se quiere algo más sofisticado puede ir con enchapes de metales o joyas de fino acabados. Por tanto, las condiciones en el segmento medio alto este tipo de productos va a tener muy buena acogida, como la ha ido teniendo ya varios años. Son mundialmente conocidos como Panama Hat por tanto, no es muy difícil su introducción pues no es un producto nuevo.

En cuanto a las vajillas la situación no es muy diferente pues Ecuador cuenta con materias primas baratas a excepción de las pinturas y esmaltes. De igual manera la mano de obra, para vajillas pintadas a mano, como para la fabricación aún sigue siendo una ventaja comparada con la mano de obra en Estados Unidos, Reino Unido y Francia. El segmento al que se debe aplicar es al segmento alto donde el precio no tiene mucha importancia pero sí el diseño, pues el mercado ha evolucionado tanto en menaje en Estados Unidos que priman los diseños bajo pedido y a medida en cuanto a vajillas. Las formas también son apreciadas y por tanto la exclusividad. Ya hay experiencias de empresas como Artesa que exportan a Estados Unidos vajillas pintadas a mano pero comercializan a través de grandes tiendas minoristas o por intermediarios.

## **6. LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO**

### **6.1 DETERMINACIÓN DE LA UBICACIÓN DEL NEGOCIO**

De acuerdo con “Plan de Negocios: La Herramienta para evaluar viabilidad de negocios” de Karen Weinberger<sup>16</sup>, los objetivos de la ubicación de una empresa debe satisfacer con costos mínimos de instalación, obteniendo lo mejor del entorno para dicho efecto, y así facilitar las operaciones que supone el mismo.

Las consideraciones que supone Weinberger son las siguientes y el desarrollo de la propuesta a continuación teniendo en cuenta la escala 5 cumple, 0 no cumple, con ponderaciones de lo más importante. Algo para agregar es que la propuesta de Ubicación contempla un Punto de Venta en Weston con Administración Propia y un Centro de Operaciones en Quito para las actividades propias de provisión y acopio de productos vía exportación para el punto de venta:

Cuadro 12 – Fuente Propia

Consideraciones	Punto de Venta Weston	Centro de Operaciones Quito	Total
Proximidad a los clientes	5	0	5
Cercanía a Proveedores e insumos	0	5	5
Estar en el sector de la competencia para evidenciar la diferencia	5	0	5
Facilidad de acceso de clientes y trabajadores, incluye parqueo	5	0	5
Cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa, bancos, municipio, etc.	5	5	10
Acceso a servicios básicos, luz, agua, telefonía	5	5	10
Acceso a servicios terciarizados, agentes de aduana, bodegaje, seguros	5	5	10
Disponibilidad de Mano de Obra	1	5	6
Seguridad jurídica para el cumplimiento del Marco Legal en la zona	5	5	10
Apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento para promover inversiones, como el caso de parques industriales	5	2	7
	<b>Total</b>	Puntaje Posible 100 <b>Puntaje Obtenido</b>	<b>73</b>

### **6.2 BENEFICIOS DE LA ACTUAL UBICACIÓN DEL NEGOCIO**

El negocio inicialmente estaba pensado funcionar en Ecuador vía Web, pero ese tipo de negocios, dada la experiencia de Novica (El vendedor en WEB

---

<sup>16</sup>Weinberger, Karen; *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Nathan Associates, 2009, p. 80

más exitoso de artesanías en el mundo) y de acuerdo con el Benchmarking hecho, si el negocio es solo WEB se necesita trabajar de la mano de revistas como National Geographic que auspicien la venta, como de un departamento de relaciones públicas sólido para vender la idea a esta organización como a otras organizaciones que permitan generar ventas. En Ecuador el acceso a esos mecanismos para posicionarse es muy limitado.

Debido a esto el negocio debe partir de la idea que se debe funcionar con dos operadoras a la vez, un punto de venta donde están los clientes, administrado por personas de la zona y de confianza, de preferencia ecuatorianos y la parte operativa de compras y exportaciones en la sede en Quito.

### 6.3 UBICACIÓN ALTERNATIVA

Cuadro 13 – Fuente Propia

Consideraciones	Punto de Venta Davie	Centro de Operaciones Quito	Total
Proximidad a los clientes	3	0	3
Cercanía a Proveedores e insumos	0	5	5
Estar en el sector de la competencia para evidenciar la diferencia	3	0	3
Facilidad de acceso de clientes y trabajadores, incluye parqueo	3	0	3
Cercanía a organismos e instituciones de relevancia para la empresa, bancos, municipio, etc.	4	5	9
Acceso a servicios básicos, luz, agua, telefonía	5	5	10
Acceso a servicios terciarizados, agentes de aduana, bodegaje, seguros	5	5	10
Disponibilidad de Mano de Obra	1	5	6
Seguridad jurídica para el cumplimiento del Marco Legal en la zona	5	5	10
Apoyo fiscal, económico, formativo o de asesoramiento para promover inversiones, como el caso de parques industriales	5	2	7
	<b>Total</b>	Puntaje Posible 100 <b>Puntaje Obtenido</b>	<b>66</b>



## 7. FIJAR PRECIOS

### 7.1 LOS COSTOS FIJOS Y VARIABLES PARA CADA UNO DE LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE COMERCIALIZA LA EMPRESA

Después del estudio se han determinado los siguientes costos fijos:

Costos Fijos	Año 1	Porcentaje
Gastos de Personal	372,120	27.32%
Gastos Administrativos incluye Arriendo	703,900	51.69%
Gastos de Mercadeo	180,000	13.22%
Gastos Financieros	74,098	5.44%
Gastos Depreciación	31,780	2.33%
Total Costos Fijos	1,361,898	

Cuadro 14- Fuente Propia

Los variables calculados por cada 100 dólares de precio Fob de los productos son: Cuadro 15 – Fuente Propia

Factor de Coste	Tarifa o Factor	Vajillas/Sombros	Tarifa o factor	Joyas	Tipos de costos
<b>Precio FOB Base</b>		100.00		100.00	
<b>+ Flete aéreo 12.11 US \$/KG y mar 1,2US \$ kg</b>	1.2	3.00	Aéreo	30.28	variable
<b>+ Seguro (0,3% sobre valor mercancía)</b>	0.3%	0.31		0.39	variable
<b>+ Cámara de Seguridad y depósito de aduanas aproximado</b>	1.7113	1.71		1.71	variable
<b>+ Bróker aproximado</b>	4.71	4.71		4.71	variable
<b>+ Aduanas (5,8%) Arancel en Promedio</b>	5.80%	5.80		5.80	variable
<b>+ Otros Gastos 2% del FOB</b>	2%	2.00		2.00	variable
<b>= Precio "Landed"</b>		117.53		144.89	Costo
<b>+ Margen Artesano 40% ya incluido en el Fob</b>	0%	-	0%	-	variable
<b>+ Margen Detallista (60%)</b>	100%	117.53	100%	144.89	variable
<b>= Precio sin impuestos</b>		235.06		289.77	Precio
<b>+ Impuestos sobre la venta Florida</b>	8.625%	20.27		24.99	variable
<b>= Precio venta al público</b>		255.33		314.77	
<b>Factor por cada 100US \$ de PVP</b>		2.35		2.90	
<b>Factor entre PVP y Costo</b>		2.00		2.00	
<b>Suma de los variables</b>		17.53		44.89	

Esto hace que teniendo en cuenta los costos de compra a los artesanos se tengan la siguiente tabla de precios referenciales:

CONCEPTO	COSTO UNITARIO EN PROMEDIO de Compra al Artesano	Margen adicional para el Artesano	COSTO UNITARIO EN PROMEDIO de Compra al Artesano o FOB US \$	Factor por cada 100 US \$ de Precio Unitario sin impuestos	PVP
<b>Cerámica Pintada a Mano</b>		50%			
Vajillas diferentes estilos	416	208	624	2.35	1,466.78
<b>Joyería</b>		50%			
Joyas	70	35	105	2.90	304.26
<b>Sombreros</b>		50%			
Sombreros de Paja Toquilla diferentes diseños	60	30	90	2.35	211.55

Cuadro 16-Fuente: Propia

Con estos datos el Margen de contribución calculado por producto, sabiendo que es el Precio de Venta menos los Costos Variables, es:

CONCEPTO	COSTO UNITARIO EN PROMEDIO de Compra al Artesano o FOB US \$	Costos Variables en US \$	PVP en US \$	Margen Contribución en US \$
<b>Cerámica Pintada a Mano</b>				
Vajillas diferentes estilos	624.00	109.39	1,466.78	1,357.39
<b>Joyería</b>				
Joyas	105.00	47.13	304.26	257.13
<b>Sombreros</b>				
Sombreros de Paja Toquilla diferentes diseños	90.00	15.78	211.55	195.78

Cuadro 17 – Fuente Propia

El Punto de Equilibrio de acuerdo con e la demanda esperada sería la división de los Costos Fijos para el Margen de contribución por producto. Indica que se deben vender al menos las unidades del punto de equilibrio al año detallado en el cuadro siguiente para poder pagar los costos fijos:

Composición de la Demanda	Proporción Ventas	Costos Fijos US \$	Punto Equilibrio en Unidades al Año	Mes	Diario	Diario x Vendedor
Sombreros	34%	463,666.61	2368	197	7	3
Vajillas	41%	552,536.31	407	34	1	1
Joyas	25%	345,695.29	1344	112	4	2

Cuadro 18 – Fuente Propia

## 7.2 ESTUDIO DE LOS PRECIOS DE LA COMPETENCIA

De acuerdo con el Volume I del "Global Market Assessment for Handicrafts" publicado por el USAID en Julio del 2006, los rangos de precios precios de las artesanías en Estados Unidos cumplen con la siguiente clasificación<sup>17</sup>:

Segmento	Ejemplo del Rango de Precios	Características Clave del Producto	Ejemplos de Tiendas al detalle de estos productos
Lujo/ Alto Acabado (Términos intercambiables)	\$200-\$1,000 US \$ al detalle y mayores para Tiendas de Decoración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy Alta Calidad</li> <li>- Productos son tratados como trabajos de arte</li> <li>- Diseños innovadores</li> <li>- Alta Calidad del empaque, presentación, y los materiales de mercadeo</li> <li>- La prioridad de compra basada en los Diseños y La Calidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neiman Marcus</li> <li>- Saks Fifth Avenue</li> <li>- Tiendas independientes caras y exclusivas</li> </ul>
Medio	\$75-\$200 US \$ al detalle en Tiendas de Decoración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Producto debe tener su valor y ser acorde al mismo</li> <li>- Las prioridades en los criterios de compra son: <ul style="list-style-type: none"> <li>#1 Diseño</li> <li>#2 Precio</li> <li>#3 Calidad la cual debe estar acorde al precio</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pier 1 Imports</li> <li>- Crate &amp; Barrel</li> <li>- Cost Plus World Market</li> <li>- Sears</li> </ul>
Bajo	\$75 US \$ al detalle para Tiendas de Decoración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acabados pobres, barato, y rápidamente disponible</li> <li>- Tienen una buena apariencia pero la calidad es deficiente</li> <li>- Materiales muy baratos</li> <li>- Acabados de poca calidad</li> <li>- Los criterios de compra basada en: <ul style="list-style-type: none"> <li>#1 Precio</li> <li>#2 Diseño</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Target</li> <li>- Wall Mart</li> <li>- KMart</li> <li>- Home Goods</li> </ul>

Cuadro 19 - Fuente: USAID

Debido a que varios de estos productos se venden ya en los Estados Unidos, incluso muchos de ellos por Internet se tiene el siguiente cuadro comparativo sacado:

Cuadro 20 - Fuente Propia

<sup>17</sup> Barber, Ted y Marina, Krivoshlikova, *Global Market Assessment for Handicrafts*, Estados Unidos de América, USAID, pp.14-15

CONCEPTO	PVP SUGERIDO US \$	RANGO DESDE US \$	PRECIO PROMEDIO RCADO ESTADOS UNIDOS	RANGO HASTA US \$
<b>Cerámica Pintada a Mano</b>				
Vajillas diferentes estilos	416	3.29	1.18	488.93
<b>Joyería</b>				
Joyas	70	4.20	1.45	101.42
<b>Sombreros</b>				
Sombreros de Paja Toquilla diferentes diseños	60	3.29	1.18	70.52

### 7.3 POLÍTICA DE PRECIOS

Después de evaluar a la industria en el sitio determinado y los competidores, la estrategia competitiva escogida es la de enfoque. Esta se define como enfocarse con productos y servicios en un nicho o segmento de mercado con características muy particulares<sup>18</sup>.

Una vez escogida la estrategia se debe escoger la combinación calidad y precio del producto que regirá la política de precios. Basado en el siguiente cuadro (K.Weinberger, *Plan de..., p.71*) propuesto por el gurú del Marketing Philip Kotler en su libro Dirección Estratégica de Marketing se escoge una combinación.

Precio	Calidad alta	Calidad media	Calidad baja
<b>Precio alto</b>	Estrategia de recompensa	Estrategia de margen excesivo	Estrategia de robo
<b>Precio medio</b>	Estrategia de calidad alta	Estrategia de valor medio	Estrategia de falsa economía
<b>Precio bajo</b>	Estrategia de súper valor	Estrategia de buen valor	Estrategia de economía

Cuadro 21 – Fuente: Philip Kotler

La escogida en este caso luego de la evaluación interna y externa al emprendimiento es la combinación Calidad Media con Precio Medio.

El segmento de mercado escogido ya se ha definido anteriormente donde para los clientes el precio no importa, tienen alto poder adquisitivo, no

<sup>18</sup> Weinbenger, Karen; *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Nathan Associates, 2009, p. 28

tienen lealtad a las marcas porque lo que buscan es expresarse a través de los productos que compran. Y en este caso permitirá ingresar en ese nicho de mercado con precios no tan caros como el de la competencia.

La política de Precios elegida determina el marco que regulará la forma de escoger un precio para los productos del emprendimiento y los parámetros escogidos son:

- Analizar la estructura de costos de la empresa
- Analizar los precios de la competencia
- Tener un criterio de la percepción de los clientes basado en las ventas reales
- Esperar una rentabilidad sostenida
- Tomar en cuenta la estacionalidad para descuentos
- Promocionar las ventas en meses en los cuales las mismas caen para emplear promociones las cuales deben ser acorde a los objetivos de la empresa tanto en la rentabilidad, como en el manejo de las finanzas

## **8. DESARROLLO DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN**

### **8.1 PRINCIPALES ARGUMENTOS QUE DESTACAN EL PRODUCTO O SERVICIO**

Dado el análisis realizado la estrategia de distribución o plaza será de la siguiente forma:

- En el punto de venta en Weston se vende directamente a los clientes
- Se exporta directamente sin intermediarios desde Ecuador
- Se suspende por el momento cualquier clase de intermediario. Lo que se trata de desarrollar es un proyecto de comercio justo y la cadena de intermediarios terminan con este principio.
- Con el mismo Administrador del Punto de Venta que será inversionista, se pretende desarrollar gestión de relaciones públicas en el sector de bienes raíces para consolidar ventas exclusivas a clientes importantes de bienes raíces.
- No se pretende hacer ventas con agentes. Sí se podrán utilizar vendedores en el punto de venta, de preferencia ecuatorianos, que sean bilingües-
- Las ventas son de contado, tarjeta de crédito o cheques en EEUU

### **8.2 PRINCIPALES MEDIOS PUBLICITARIOS PARA COMUNICARSE CON LOS CLIENTES**

El objetivo fundamental de la estrategia de promoción es comunicar y dar a conocer al mercado objetivo las bondades del producto de artesanías ecuatorianas. No obstante, lo que se pretende es no solo vender el producto como tal sino vender un concepto de producto artesanal de decoración del hogar ecuatoriano destacado por los diseños, matizados por la cultura ecuatoriana, y resaltando o acercando al artesano y su trabajo dentro del comercio justo.

Las estrategias de promoción serán:

- Cupones de descuento a definirse por productos.
- Programas de fidelidad, en los que se puedan hacer convenios con millas o programas especiales para visitar Quito.
- Relaciones públicas para acercarnos a los empresarios de bienes raíces con los cuales se puedan hacer programas de venta de productos exclusivos, para bienes de raíces exclusivos y/o venta de otros productos relacionados o descuentos.
- Para llevar el escenario ecuatoriano a los clientes se pretende hacer uso de tecnología de video realizado para hacer explorar en monitores o pantallas 3D los productos y los artesanos, llevando también los climas, los paisajes y los olores dentro de la tienda, de tal manera que la experiencia de comprar sea diferente.
- También es posible juntar productos complementarios como música ecuatoriana de primer nivel, ritmos ecuatorianos de buena calidad, espectáculos por temporadas dentro de la tienda de músicos, como paquetes turísticos importantes para acercar la cultura ecuatoriana al cliente.
- Los vendedores para el efecto serán capacitados en toda la técnica de venta con alto contenido cultural.
- Por medio de las relaciones públicas será indispensable lograr contratos de publicidad de comercio justo en organizaciones como National Geographic y organizaciones de ese mismo estilo.

## **9. EVALUACIÓN DEL PERSONAL DE PRIMERA LÍNEA**

### **9.1 DESCRIBIR LA ESTRUCTURA DE CARGOS DE LA EMPRESA**

Dado que estamos viviendo la sociedad del conocimiento ningún negocio debería descuidar esta característica que influye en todo tipo de nueva organización. Las formas que funcionan para estas estructuras son tanto la de Trébol como la Federal.

En cuanto a las organizaciones Federales hay que decir que son organizaciones en las que las partes participan activamente en el desarrollo de las ideas, la administración y el crecimiento de la empresa. Esto es lo que señaló Tom Peters en su libro "En busca de la excelencia".

En el caso de las organizaciones en trébol se componen de un núcleo de profesionales, además de contratistas externos como de empleados de temporales y de tiempo parcial. Lo cual le da a la organización flexibilidad en costos y concentración en el giro de su especialidad al núcleo de profesionales. Este concepto se lo debemos a Charles Handy de su libro "La Era de la sin razón" <sup>19</sup>.

Entonces usar un mix de este tipo de organizaciones es lo más adecuado: la parte federal será el núcleo de la organización y serán en sí mismas autos reguladores y autogestoras bajo la coordinación y delineamientos comunes de principios organizacionales, los mismos que se derivarán de la Misión y Visión del negocio.

Y fuera del núcleo se tendrán contratistas y personal temporal o parcial para actividades que no sean del giro del negocio pero que sean de apoyo.

---

<sup>19</sup> James, Boyett, *Hablan los Gurús*, Editorial Norma, Colombia, 2001 p.178



Este mix, si bien también mantiene una estructura a la vez piramidal de coordinación, la dinámica de las ventas y de la logística hará que el equipo desempeñe campañas y proyectos para mejorar sustancialmente el negocio con las necesidades que ponga el mercado sea en la utilización de opciones nuevas tecnológicas para vender, para las estanterías, para el contacto con los artesanos y los clientes, para la inversión en talentos de diseño, para reinventarse en la forma de llevar los productos a los clientes.

## **9.2 CARGOS QUE COMPONEN LA EMPRESA**

Los cargos que componen la empresa son:

Un Gerente Logístico y General en Ecuador y un Gerente General en el punto de venta en Weston.

El Gerente General o Manager en el Punto de Venta en Weston será responsable de:

- Administrar en el Punto de Venta el manejo del recurso humano, los gastos administrativos del local, el mantenimiento, la responsabilidad legal y tributaria
- Generar un crecimiento sostenido de ventas
- Generar nuevas oportunidades
- Generar solidez en la estructura de venta
- Generar lealtad en los clientes
- Mantener y manejar un presupuesto de ventas
- Subcontratar y controlar un outsourcing para que lleve el sistema de impuestos, la contabilidad del punto, las obligaciones tributarias y los permisos de funcionamiento.

El Administrador de la tienda debe ser responsable de:

- Mantener el cierre de caja diario
- Controlar la venta diaria
- Mantener los horarios y turnos de trabajo
- Generar la capacitación a los vendedores
- Delegar y controlar las actividades de arreglo del local, acomodar las estanterías y la presentación en general del local
- Contar con el efectivo necesario en papel moneda como en fraccionaria para el cambio que se debe dar a los clientes.
- Mantener un stock en bodega en Weston de productos.

Los Vendedores del local que deben ser de inicio dos y sus funciones son:

- Cumplir el presupuesto de ventas
- Cumplir con la capacitación y la auto capacitación
- Cumplir con los turnos y horarios de trabajo
- Cumplir con las normas de ventas y de servicio al cliente
- Mantener el buen uso de los equipos y activos de la empresa
- Mantener la base de datos de toda información indicada por los clientes
- Mantener los precios de los ítems
- Mantener los productos

El Gerente Logístico y General en Ecuador será responsable de:

- Administrar toda la organización en Ecuador
- Será responsable de contratar a los proveedores o artesanos con los cuales firmará contratos de
- Será responsable por la ejecución eficiente de las exportaciones de dichos productos
- Será responsable por subcontratar y controlar a un outsourcing que lleve la contabilidad del negocio en Ecuador, las obligaciones tributarias, los

permisos de funcionamiento, el cumplimiento de las obligaciones laborales y el cumplimiento de las obligaciones con los proveedores

- Será responsable del personal, su selección, su compensación y desarrollo por medio de la contratación de un outsourcing de recursos humanos
- Será responsable del desarrollo de la marca
- Será responsable de manejar los procesos administrativos y operacionales
- Será responsable de hacer cumplir todas las obligaciones de la empresa con el estado, con los estados donde se exporte, así como de los permisos de funcionamiento
- Será responsable de contratar y controlar al servicio de outsourcing de Agente de Aduana para ejercer las exportaciones de tal manera que se cumplan todos los requisitos siempre y a tiempo de las exportaciones que la empresa realice
- Será responsable de contratar y controlar la póliza de seguros para el efecto de las mercaderías y otros bienes activos de la empresa
- Será responsable de controlar que la provisión al punto de venta sea eficiente.

Asistente de Gerencia Logística:

- Será responsable de la planeación de los envíos en función de las necesidades del Punto de Venta, de consolidar los contenedores a ser enviados, de efectuarlos a tiempo y con previsión
- Será responsable de coordinar la demanda quincenal a satisfacer con el Punto de Venta
- Será responsable de controlar las operaciones con el seguro, con reclamos, con daños en las importaciones, coordinaciones de bodegaje

Asistente de Bodega

- Será responsable de tener en orden los ítems, las bodegas como de cumplir con las reglas de seguridad
- Debe mantener un kardex al día de los movimientos
- Debe mantener clasificados los ítems en el kardex y en percha dependiendo de la rotación
- Debe realizar todos los despachos e ingresos a tiempo cumpliendo las normas de cuidado y manipulación de cada ítem
- Debe ser responsable de verificar el cumplimiento de las normas necesarias de calidad y embalaje de cada producto

#### Gerente Financiero

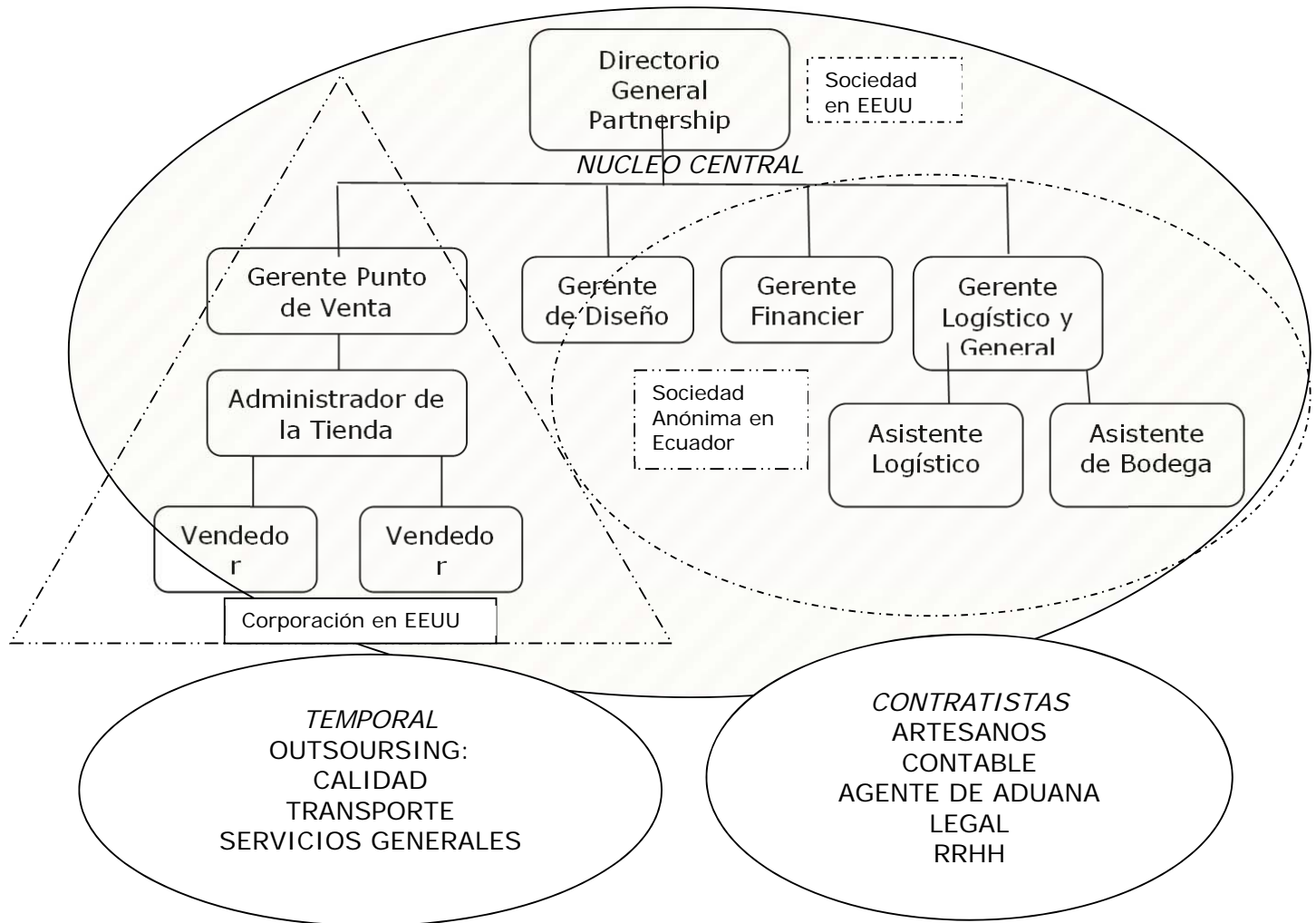
- Deberá velar por el buen uso del dinero, del manejo de flujos adecuados para pagos como para los cobros
- Deberá buscar siempre opciones nuevas para beneficiar a los mejores actores del negocio tanto internos como externos
- Deberá mantener en orden el equipo subcontratado para el control del gasto, de las obligaciones como de la reinversión de los beneficios dándole a los accionistas y los artesanos el principio de apoyo ganar-ganar en todos los órdenes del negocio

#### Gerente de Marca y Diseño

- Será el encargado de generar la marca
- Será el encargado de vincular marca y diseños
- Será el encargado de organizar campañas para relacionar marca artesanos
- Será el encargado de dar conceptos y trasladarlos a las tiendas y canales de distribución de manera que se puedan llevar sensaciones de compra

### 9.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Cuadro 22 – Fuente: Propia



## **10. SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

### **10.1 PRINCIPALES INSUMOS QUE LA EMPRESA/NEGOCIO COMPRA A PROVEEDORES**

En este punto se pueden determinar los productos y servicios que se comprarían a los proveedores de este emprendimiento de acuerdo con el siguiente cuadro: Cuadro 23 – Fuente Propia

<b>Área</b>	<b>Productos</b>	<b>Servicios</b>	<b>Ubicación</b>	<b>Tipo de Pago</b>
<b>Comercial</b>	Vajillas pintadas a mano Joyas de Plata		Ecuador de acuerdo con el listado de proveedores registrados en el mapa artesanal	Crédito a 30 días
	Empaques de Venta		Quito	Crédito a 30 días
		Arrendamiento Local comercial	Weston	Contado
<b>Marketing</b>		Promoción	Weston	Crédito a 30 días
		Publicidad	Weston	Crédito a 30 días
	Material POP, Facturas		Weston	Crédito a 30 días
		Video de los Artesanos	Quito	Crédito a 30 días
		Multimedia de promoción en los monitores del punto de venta y de actualización página Web	Quito	Crédito a 30 días
<b>Administrativa</b>		Contabilidad	Quito y Weston	Crédito a 30 días
		Impuestos	Quito y Weston	Crédito a 30 días
		Legal	Quito y Weston	Crédito a 30 días
		Financieros	Quito y Weston	Crédito a 30 días
		Servicios Básicos	Quito y Weston	Crédito a 30 días
<b>Sistemas</b>		Internet, Red, Hardware y Software	Quito y Weston	Crédito a 30 días
<b>Recursos Humanos</b>		Selección de Personal	Quito y Weston	Crédito a 30 días
		Pago de Nómina	Quito y Weston	Crédito a 30 días
		Capacitación	Quito y Weston	Crédito a 30 días
<b>Logística</b>		Nacionalización de Productos	Weston	Crédito a 30 días
		Licencias de exportación	Weston	Crédito a 30 días
		Bodegaje	Quito y Weston	Contado

## 10.2 CRITERIOS DE EVALUACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores de artesanías se van a someter a la siguiente calificación previa a la selección:

Para todos los casos deberán estar acreditados en la Junta Nacional de Defensa del Artesano en la rama correspondiente, en Proecuator, incluidos dentro del Mapa Artesanal del Ministerio de Industrias y Productividad del Ecuador así como demostrar haber exportado en los últimos dos años.

Deberán tener un taller de artesanías funcionando a su nombre, contar con las herramientas, las instalaciones, el personal, la maquinaria. Las materias primas, y no adeudar al Fisco o a Clientes-Proveedores. Estar dispuesto a manejarse por contratos y que la empresa emprendedora defina diseños como colores en base a las tendencias actuales.

Para el caso de artesanos de Joyas de Plata debe contar con un diseñador o demostrar el perfil organizado del diseño. Al menos dos años de labor productiva demostrable.

Para el caso de los Sombreros de Paja Toquilla deben ser proveedores preferentemente de las localidades de Pile o Montecristi debido a la buena calidad tanto en la materia prima como en el excelente acabado. Necesario que estén asociados o cooperados.

Para el caso de las Vajillas pintadas a mano preferentemente que sean de la provincia de Azuay por la calidad de la cerámica y que estén asociados para producciones de buen volumen.

Posteriormente serían evaluados anualmente de acuerdo a lo siguiente: Cuadro 24 – Fuente: Propia

Criterio	Puntaje	Importancia	Regla
Precio	15	B	Siempre va la misma puntuación
Calidad	30	A	Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 30 es al 100%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 20 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor
Empaque	10	A	Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 10 es al 100%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 5 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor
Diseño	30	A	Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 30 es al 100%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 20 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor
Puntualidad Entrega	7.5	A	Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 7.5 es al 100%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 20 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor
Cumplimiento de Normas de Exportación	7.5		Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 7.5 es al 300%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 5 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor



Y para el resto de productos y servicios comprados se empleará el siguiente cuadro, cada área deberá hacer una evaluación anual y dentro de estos criterios calificará los productos y servicios que contrate:

Criterio	Puntaje	Importancia	Regla
Precio	20	B	Siempre va la misma puntuación
Calidad	30	A	Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 30 es al 100%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 20 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor
Tipo de Entrega	15	A	Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 15 es al 100%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 10 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor
Condiciones de Pago	20	B	Siempre va la misma puntuación
Puntualidad Entrega	15	A	Si cumple va al 100% la puntuación. A medida que no cumple se hace la proporción del cumplimiento, es decir si es 15 es al 100%, y el factor es 1. Si es por ejemplo 10 se hace una regla de tres de cuánto representa y se multiplica por dicho factor

Cuadro 25 – Fuente Propia

Al inicio de años se ordenan los proveedores según el puntaje obtenido en la evaluación anual y se los clasifica de acuerdo con la siguiente categoría:

A- entre 90 y 100

B- entre 80 y 89

C- entre 70 y 79

Los proveedores que obtengan una nota menor a 70 no se los tomará en cuenta como proveedores.

## **11. DESCRIPCIÓN Y EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PRODUCCIÓN**

### **11.1 PRINCIPALES PROCESOS QUE SE LLEVAN A CABO EN LA EMPRESA**

Los procesos son muy importantes pues son los que asegurarán el cumplimiento de la estrategia.

Para este emprendimiento los procesos más importantes y cruciales son los siguientes:

Proceso de Compras:

- El objetivo de este proceso es efectuar una compra a los artesanos, ingresando cada artesanía a los registros de la compañía, asegurando que el costo esté bien cargado, y que se puedan hacer los pagos una vez cargada la factura, es decir que se efectúe la obligación de pagar a todos los proveedores incluyendo los artesanos, de acuerdo con las condiciones de pago acordadas y dentro de los plazos, cumpliendo con las obligaciones tributarias y legales.
- Los artesanos tienen la obligación de cumplir las normas de calidad y documentación solicitada para la exportación. Así como de cumplir con los precios acordados.
- En el caso de los proveedores tiene la obligación de entregar todo el resto de materiales y servicios, en perfecto estado, en los plazos pactados y en los lugares acordados.
- El punto de Venta al ser la empresa matriz también cumple con el mismo ciclo de compras solamente desde la recepción pues todo el tema de hacer pedidos, y cotizaciones solo se realiza desde Quito. Ellos solo reciben lo previamente acordado en la reunión mensual de compras. El Administrador

de la tienda junto a un Vendedor pueden hacer la recepción de la mercadería

#### Proceso de Exportación:

- El proceso de exportación debe ser realizado como una venta normal de la subsidiaria en Ecuador a la Matriz en EEUU que mantiene el punto de Venta. Es una venta normal en la que en Ecuador la empresa se convierte en Exportador y el punto de venta en EEUU se convierte en un importador. Se facturan entre empresas. Para obtener los beneficios es necesaria esta estructura.

#### Proceso de Desaduanización en EEUU:

- Esto debe hacerlo el Agente de Aduana subcontratado para el tema cumpliendo todos los requerimientos legales y logísticos que sugiera la legislación de Estados Unidos de América.

#### Proceso de Venta en Punto de Venta:

- El objetivo de este proceso es asegurar la venta personalizada a cada cliente que ingresa al punto de venta. Deberán los clientes ser saludados por el vendedor que esté libre, y los vendedores deben hacer conocer a los clientes que están listos para atender cualquier requerimiento, duda, explicación y sugerencia de compra en caso de que el cliente lo necesite.
- Siempre deberán dar la oportunidad de explorar la tienda a los clientes que ingresen.
- Todos los vendedores explicarán a sus clientes resumidamente la temática de la tienda y el comercio justo. Darán opiniones a los clientes dependiendo de lo que los clientes estén buscando. Es obligación de todos

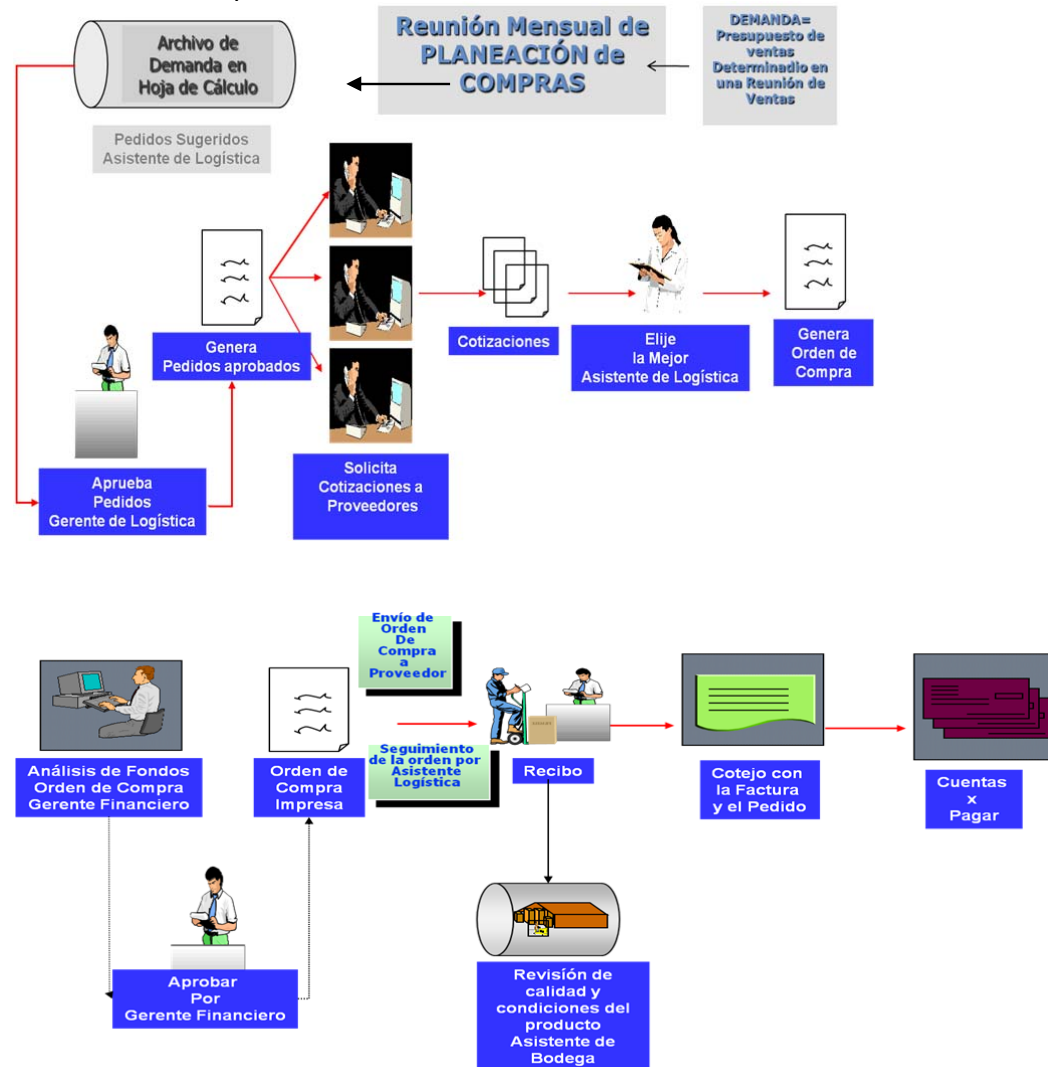
los vendedores mostrar, sacar o bajar cualquier producto que tenga interés el cliente. El vendedor deberá explicar claramente los precios y las formas de pago. Deberá acercar al cliente el video correspondiente al artesano del cual va a comprar el artículo. Deberá entregar la factura y todos los documentos del cliente tales como documentos de identificación y/o tarjetas de crédito solicitadas al cliente.

#### Proceso de Pago

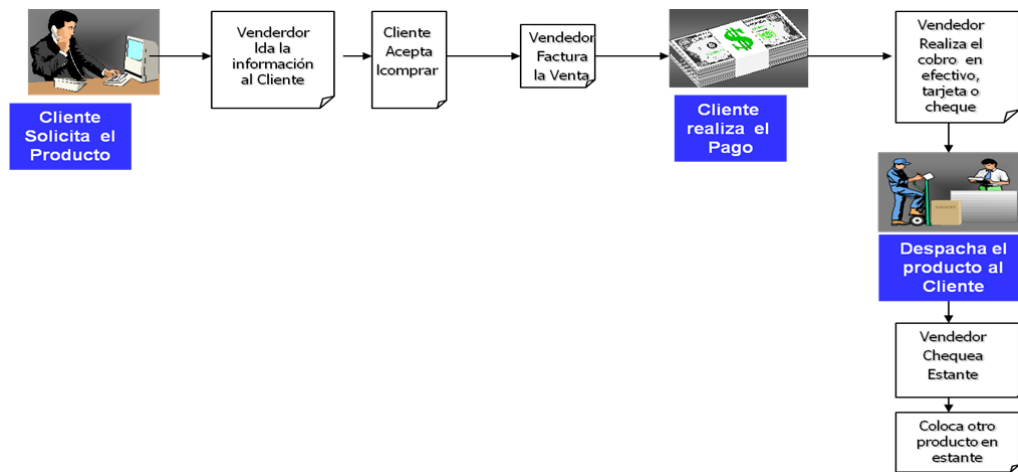
- El objetivo de este proceso es asegurar el pago de todas las obligaciones de la empresa sea por compras de suministros, de servicios, de artículos para la venta y de activos.
- Este proceso incluye el pago al artesano con un esquema que asegure al artesano recibir el pago de la utilidad de la venta acordada, que en cualquier caso no debe ser mayor al 40% del valor del margen entre el precio y el costo de ventas del producto. Esto se deberá hacer a mes vencido. Es decir, toda la utilidad del artesano deberá ser cancelada hasta los quince días siguientes del mes en que se ejecutó la venta. El Artesano debe ser informado el precio al que se vendió y el tiempo que permaneció en estantería.

## 11.2 DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS PRINCIPALES ACTIVIDADES Y TAREAS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA/NEGOCIO PARA DAR CUENTA DE CADA UNO DE LOS PROCESOS DESCRITOS ANTERIORMENTE

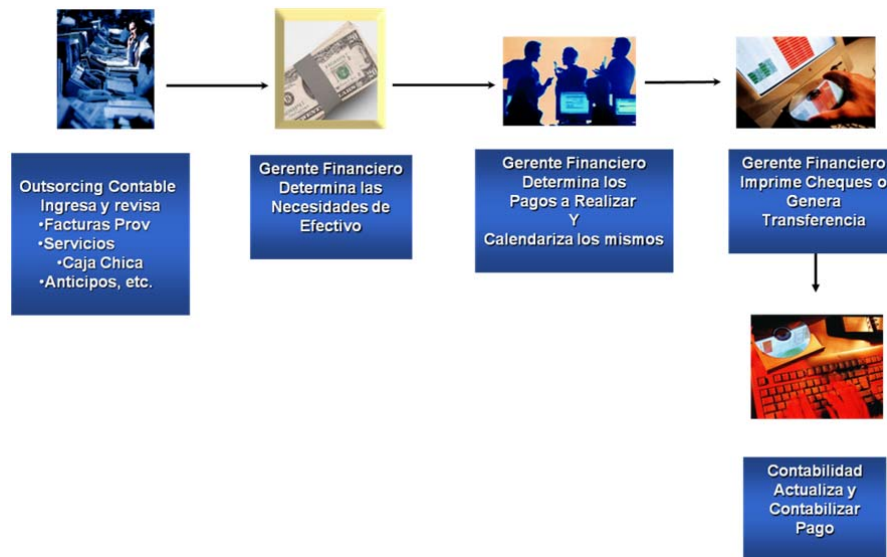
### Proceso de Compras



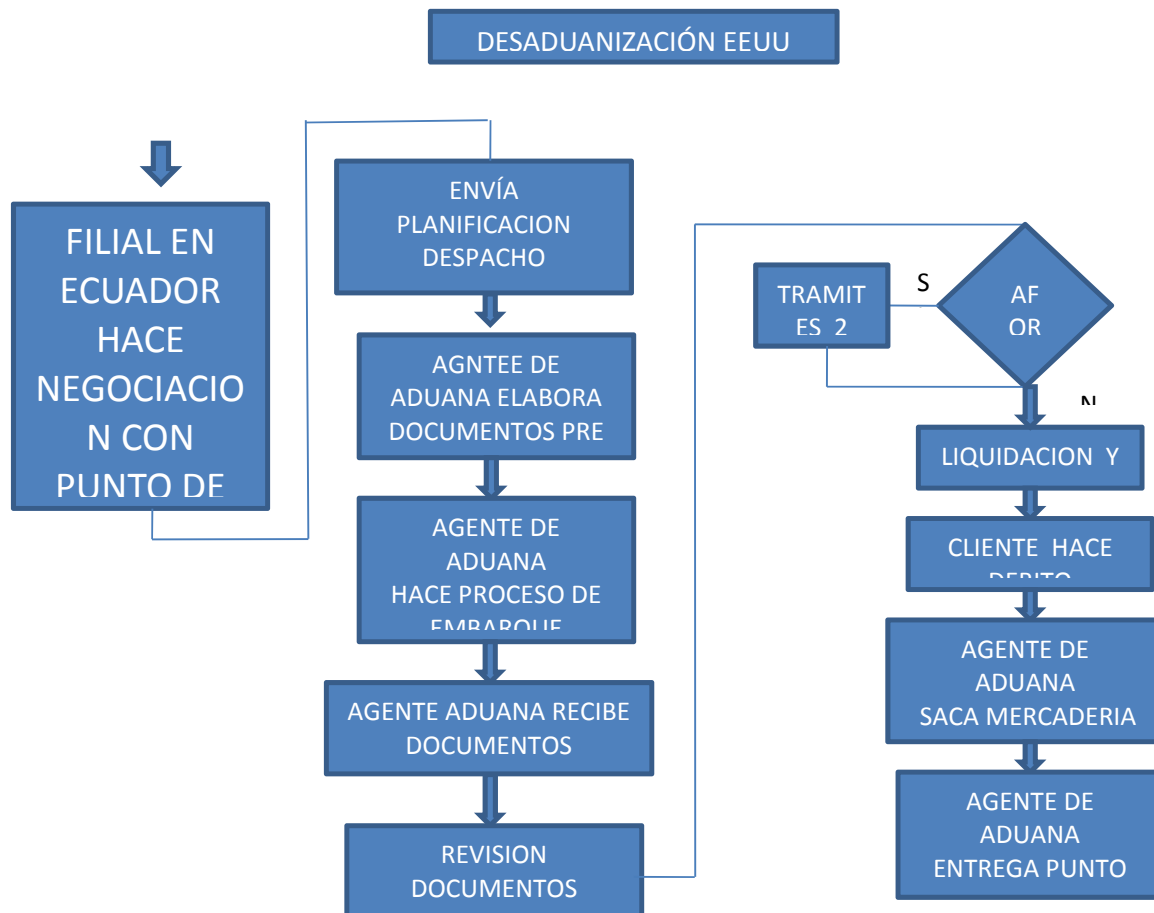
## Proceso de Venta en Punto de Venta



## Proceso de Pagos



## Proceso de Desaduanización en EEUU



### 11.3 PRINCIPALES INCONVENIENTES O PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN EN LOS PROCESOS QUE SE REALIZAN EN LA EMPRESA

Lo más importante es que estos procesos están solo en papel. La empresa no existe funcionando pero creemos que al principio es necesario prevenir los siguientes problemas claves para la operación:

- Problemas en el sistema de facturación, por tanto, es necesario tener el proceso de facturación manual en el punto de venta

- Es posible que el sistema de tarjeta de crédito no funcione, entonces es necesario tener preparado los números de las tarjetas de crédito y los pasadores manuales de tarjetas, como suficientes vouchers de cada tarjeta para el cobro.
- En caso de fallas entre la naviera y el manejo de los productos, será necesario evaluar procesos de exportación aérea y tener los costos cubiertos.
- Si hubiesen daños en los productos deben ser notificados y coordinados con el seguro para el respectivo cobro de los ítems dañados
- Si hubiese problema con el sistema es necesario tener una persona subcontratada capaz de dar soporte en línea a EEUU. Por tanto, es importante para esto que los sistemas sean WEB. Si no el plan siguiente es tener localizado soporte en el Sistema Open Bravo que cumple con las características de un sistema robusto de administración de empresas y puntos de venta. Este sistema sí tiene soporte en EEUU, de hecho nació en EEUU. Entonces es factible tener el soporte así como soporte en Hardware y mantenimiento de la red.

#### **11.4 POSIBLES MEJORAS DE ALGUNOS PROCESOS O ACTIVIDADES DEFECTUOSAS DE LA EMPRESA**

Es lo más probable que los procesos se irán ajustando de acuerdo con la dinámica a la que sea sometido el negocio. Lo importante es tener una herramienta que permita generar mejoras. Por tanto, utilizaremos al inicio de la operación, en los dos primeros meses, cada 10 diez días reuniones de mejoramiento continuo en los que se diagnosticará, se formulará mejoras, se



ejecutarán las mejoras y se volverá a evaluar. Esto va a dejar un plan de mejoras con responsables y documentos de seguimiento de las acciones.

## **12. PROYECCIÓN DE VENTAS**

### **12.1 EL COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS DEL SECTOR EN LA ACTUALIDAD**

El Mercado de las Artesanías presenta los siguientes comportamientos de las Ventas en el Sector de acuerdo con los estudios de Mercado los mismos que serán clasificados por producto.

**Joyas:** De acuerdo con la información estudiada el mercado estadounidense de joyas llegó a 60000 millones de dólares en el 2006. Eso en crecimiento es el 6,5% respecto del 2005, aunque ha habido ciertas recesiones en el 2007 y 2008 del mismo. No hay barreras de mercado y ha habido importantes desplazamientos de los exportadores de joyas pues los consumidores no son leales a las marcas. Lo más importante ,sin embargo, es que la joyería de lujo ,suponen los especialistas, crecerá en mayor proporción por factores socio-económicos como la llegada de jóvenes con más ingresos, personas que se jubilan, los hispanos que entran ya a ser parte importante de los consumidores como de los propios estadounidenses que tienen una cultura de compra de productos de calidad.<sup>20</sup>

**Vajillas:** De acuerdo con los datos consultados el mercado del menaje correspondiente a Vajillas en el 2007 alcanzó una cifra de 1051 millones de dólares, que si bien tuvo un descenso de 2,74% con respecto al año anterior, una tasa cercana se había cumplido en el proceso de crecimiento del 2003 al

---

<sup>20</sup> ICEX, *El mercado de Joyería en Estados Unidos*, Los Ángeles, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles, 2008,p.5

2006<sup>21</sup> No obstante, en el mismo estudio se destaca que el crecimiento en estos productos es impulsado por las actividades de ocio en el hogar, los programas de cocina con chefs famosos por lo que se supone crecimiento para los próximos cinco años. (ICEX, *El mercado del Menaje...*, p.4)

**Sombreros:** En los Estados Unidos los grandes consumidores prefieren el estilo casual, donde tiene particular relevancia el mercado masculino.<sup>22</sup> Por otra parte este mercado es dinámico y cambiante. Las importaciones de sombreros en Estados Unidos en el 2006 fue de 1244 millones de dólares (ICEX, *El mercado de los accesorios...*, p.16). La participación de los sombreros y gorros ha pasado de un 23% del mercado de accesorios en el 2000 a un 26,3% en el 2006 lo que denota un crecimiento.

## 12.2 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN PARA SOLVENTAR LAS VENTAS

En el caso de las artesanías existe una Base de Datos en poder del Ministerio Coordinador de la Política Social, el mismo que permite identificar que existen los productores suficientes. Del análisis de mercado y proyección del mismo realizado resulta la siguiente necesidad de producción:

Demanda a Satisfacer para la factibilidad del negocio	Productos en Unidades		
	Vajillas	Joyas	Sombreros
Promedio mes al Año 1	63	117	107
Anual	752	1407	1283
Diario	2	4	4
Promedio mes al Año 2	162	401	284
Anual	1947	4809	3402
Diario	5	13	9
Promedio mes al Año 3	245	854	548
Anual	2936	10243	6575
Diario	8	28	18

<sup>21</sup> ICEX, *El mercado del Menaje en Estados Unidos*, Miami, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami, 2008, p.21

<sup>22</sup> ICEX, *El mercado de los Accesorios de vestir en Estados Unidos*, Los Ángeles, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles, 2007, p. 51

Cuadro 26 – Fuente: Propia

De los números evidenciados la cantidad de producción diaria no es grande ni necesita mucha tecnificación para lograrlo. Por lo cual esto es factible.

Estos son los productores de estas artesanías en Ecuador<sup>23</sup>:

Titulo	Nombre	Institución	Ciudad	Telf. #1	Fax #1	Producto	E-mail	Fuente
Srta.	Ruth Carpio	Ethnic Collection	Quito	022500155	022906849	madera de balsa, cerámica precolombina, tagua, paja toquilla, muebles de madera	<a href="mailto:ethnic@pi.pro.ec">ethnic@pi.pro.ec</a>	Ministerio Coordinador de la Política Social
Ing.	César Maldonado	Homero Ortega P. e Hijos	Cuenca	072809000	072867600	Sombreros de paja toquilla	<a href="mailto:imaldonado@homeroortega.com">imaldonado@homeroortega.com</a>	Ministerio Coordinador de la Política Social
Sr	Leonardo Moreno	Serrano Hat Export Cia. Ltda.	Cuenca	072801605	072862119	Sombreros de paja toquilla terminados y sin terminar	<a href="mailto:serrano@az.pro.ec">serrano@az.pro.ec</a>	Ministerio Coordinador de la Política Social
Sra.	Tania Francisca Tapia	Tania Francisca Arte y Diseño	Cuenca	(593-7) 2828-722	(593-7) 2845-739	Joyas de plata	<a href="mailto:ttapia@hotmail.com">ttapia@hotmail.com</a>	Ministerio Coordinador de la Política Social
Sra.	Gabriela Molina	Homero Ortega P. e hijos	Cuenca	(593-7) 2801-288	(593-0) 2809-000	Sombreros de paja toquilla	<a href="mailto:info@homeroortega.com">info@homeroortega.com</a>	Ministerio Coordinador de la Política Social
Sr	René Armijos	Taller Spondylus	Salinas	(593-4) 2772-640		Joyas de plata con spondylus	<a href="mailto:info@tallerspondylus.com">info@tallerspondylus.com</a>	Ministerio Coordinador de la Política Social
SRA.	MONICA CAZORLA		Cuenca	7-883836		PAJA TOQUILLA		Proyecto para la Competitividad de las Artesanías del Ecuador realizado el MICIP, Incae, Proyecto Brif-Micip <sup>24</sup>
SR.	FERNANDO FIERRO	GREMIO CERAMICA	Cuenca	7-830351		CERAMICA		Proyecto para la Competitividad de las Artesanías del Ecuador realizado el MICIP, Incae, Proyecto Brif-Micip
ING.	DIEGO MALO	YAPACUNCHI CERAMICA	Cuenca	7-857730		CERAMICA		Proyecto para la Competitividad de las Artesanías del Ecuador realizado el MICIP, Incae, Proyecto Brif-Micip
SRA.	CLARA OCHOA	CERAMICA ALFARERO	Cuenca	7-822754		CERAMICA ALFARERO		Proyecto para la Competitividad de las Artesanías del Ecuador realizado el MICIP, Incae, Proyecto Brif-Micip

<sup>23</sup> Ministerio Coordinador de la Política Social de Ecuador, *Documento: "Base de Datos"*, Quito, 2008.

<sup>24</sup>

SRA.	PIEDAD ORTEGA	TOQUILLERAS DEL SIGSIG	Cuenca	7-266014	PAJA TOQUILLA	Proyecto para la Competitividad de las Artesanías del Ecuador realizado el MICIP, Incae, Proyecto Brif-Micip
SR.	MANUEL ROMERO	COOP. UNION CAÑARI-PAJA TOQUILLA	Cuenca	7-242840	PAJA TOQUILLA	Proyecto para la Competitividad de las Artesanías del Ecuador realizado el MICIP, Incae, Proyecto Brif-Micip
SRA.	JULIA TAMAYO	DISEÑADORA PAJA	Cuenca	7-830021	PAJA TOQUILLA	Proyecto para la Competitividad de las Artesanías del Ecuador realizado el MICIP, Incae, Proyecto Brif-Micip
SR.	TOBAR	ARTESA	Cuenca		Cerámica	Acercamiento directo pues ya tienen experiencia exportando <a href="http://www.artesa.com.ec">www.artesa.com.ec</a>

Cuadro 27 – Fuente: Propia

### 12.3 PROYECCIÓN DE VENTAS PARA LOS SIGUIENTES TRES AÑOS

Para hacer la proyección se utilizó el Modelo de Bass debido a varias justificaciones. La proyección se encuentra en el Anexo 1:

- No se puede hacer una encuesta en sitio por ser un estudio caro que sobrepasa el presupuesto de este estudio
- El modelo de Bass permite identificar el estado del Ciclo de vida en que se encuentra el producto, es decir, si está en Introducción, Crecimiento, Madurez o Declive. Los productos estudiados se encuentran en crecimiento pues han demostrado no ser sensibles al precio ni a los cambios en la economía de Estados Unidos y las cifras de los estudios consultados demuestran crecimiento.
- Hay un argumento antes mencionado y es que en Estados Unidos ha tenido un importante crecimiento el número de hogares con ingresos anuales mayores a 100000 dólares. Ha crecido rápidamente entre los

años 2005 a 2006, prácticamente un 13% lo que supone al mismo tiempo una continuidad en el crecimiento sostenido del mercado potencial y del tipo de productos que estos hogares realizan.

- El modelo de Bass, y es lo más importante, “se usa mucho por su poder predictivo. Se basa en la observación que dice que existen personas innovadoras que adoptan productos de manera temprana e imitadores que adoptan los productos porque han visto a otras personas utilizarlos”<sup>25</sup>

En este modelo la fórmula es la siguiente:

$$n_t = n_{t-1} + p \cdot (m - n_{t-1}) + q \cdot \left( \frac{n_{t-1}}{m} \right) \cdot (m - n_{t-1}) \text{ donde}$$

$n_t$  = número de usuarios o compradores

$m$  = máxima penetración o mercado potencial

$p$  = coeficiente de innovación, que es la probabilidad de que el usuario compre el producto debido a dicho factor o factores externos

$q$  = coeficiente de influencia interna o imitación y usen el producto debido al contagio, puede estar relacionado al plan de mercadeo

- En nuestro caso los valores determinados de  $p$  y  $q$  para el mercado potencial son muy conservadoras, a pesar de que el plan de mercadeo supone una cifra constante e importante para la introducción de estos productos. Ninguno de los valores de  $p$  y  $q$  al inicio y durante sus etapas ha llegado a probabilidades de uno a excepción de la cerámica debido a dos factores:
  - El crecimiento demostrado en las ventas de ese mercado

---

<sup>25</sup> Friend, Graham y Zehle, Stephan; *Cómo diseñar un Plan de Negocios*, Editorial El Comercio S.A., Lima, 2008, p. 145

- o La cifra de uno lo alcanza a partir del tercer año de comercialización, compensada a su vez por la poca probabilidad del factor p

Ya en el análisis de los resultados se demuestra la factibilidad de dicho modelo debido a que las cantidades no son muy grandes a alcanzar en la cifra de ventas:

Ventas en promedio	Productos en Unidades			Por Vendedor		
	Vajillas	Joyas	Sombreros	Vajillas	Joyas	Sombreros
<b>Diario Año 1</b>	2	4	4	1	2	2
<b>Diario Año 2</b>	5	13	9	2	4	3
<b>Diario Año 3</b>	8	28	18	2	7	5

Cuadro 28 – Fuente: Propia

Esas son las cifras en promedio. Hay que recordar que los vendedores el primer año son dos y un administrador de la tienda. En el segundo año aumentan a tres y el administrador de la tienda. En el tercer año son cuatro vendedores con un administrador de tienda. Todo esto va reforzado por constante plan de publicidad en medios (radio, prensa, revistas) y de relaciones públicas. Y la forma novedosa de vender con monitores en videos que resalten las cualidades decorativas de cada producto, así como relacionen los artesanos, sus valores y cultura reflejada en dichos productos apalancará el proceso de venta.

Adicionalmente, el modelo no supone un inicio de ventas de los valores del cuadro anterior. Estos van subiendo desde cero, conforme van subiendo las probabilidades debido a la innovación en el diseño y la influencia del plan de mercadeo y la publicidad.

A continuación la Planilla de Proyección de Ventas para los Tres Años:

Proyección de Ventas a Tres Años				
Ventas	Composición de las Ventas	Año 1	Año 2	Año 3
Vajillas	41%	\$1,243,351.38	\$ 3,155,826.43	\$ 4,734,675.81
Joyas	25%	\$ 487,948.63	\$ 1,630,932.31	\$ 3,454,580.67
Sombreros	34%	\$ 305,498.21	\$ 799,695.37	\$ 1,539,057.58
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$2,036,798.21</b>	<b>\$ 5,586,454.10</b>	<b>\$ 9,728,314.06</b>

Cuadro 29 – Fuente Propia

## 12.4 PLANILLA DE PROYECCIÓN DE VENTAS PARA EL PRIMER AÑO

Ventas en US \$	Composición de las Ventas	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
<b>Vajillas</b>		11,735.94	28,078.22	43,576.26	58,521.65	72,984.69	87,040.36	100,750.90	114,170.57	127,346.61	140,320.54	153,129.08	165,804.94
Estacional						12,318.00						61,251.63	66,321.97
<b>Total</b>	<b>41%</b>	<b>11,735.94</b>	<b>28,078.22</b>	<b>43,576.26</b>	<b>58,521.65</b>	<b>85,302.69</b>	<b>87,040.36</b>	<b>100,750.90</b>	<b>114,170.57</b>	<b>127,346.61</b>	<b>140,320.54</b>	<b>214,380.72</b>	<b>232,126.91</b>
<b>Joyas</b>		7,342.61	11,756.49	16,381.99	21,216.71	26,267.97	31,543.28	37,050.39	42,797.28	48,792.17	55,043.56	61,560.19	68,351.07
Estacional						7,880.39						24,624.08	27,340.43
<b>Total</b>	<b>25%</b>	<b>7,342.61</b>	<b>11,756.49</b>	<b>16,381.99</b>	<b>21,216.71</b>	<b>34,148.36</b>	<b>31,543.28</b>	<b>37,050.39</b>	<b>42,797.28</b>	<b>48,792.17</b>	<b>55,043.56</b>	<b>86,184.26</b>	<b>95,691.50</b>
<b>Sombreros</b>		9,848.33	11,697.25	13,865.47	16,104.69	18,426.51	20,833.06	23,326.99	25,910.97	28,587.77	31,360.21	34,231.21	37,203.79
Estacional						5,527.95						13,692.49	14,881.51
<b>Total</b>	<b>34%</b>	<b>9,848.33</b>	<b>11,697.25</b>	<b>13,865.47</b>	<b>16,104.69</b>	<b>23,954.46</b>	<b>20,833.06</b>	<b>23,326.99</b>	<b>25,910.97</b>	<b>28,587.77</b>	<b>31,360.21</b>	<b>47,923.70</b>	<b>52,085.30</b>
<b>VENTAS TOTAL</b>		<b>28,926.88</b>	<b>51,531.97</b>	<b>73,823.72</b>	<b>95,843.05</b>	<b>143,405.51</b>	<b>139,416.71</b>	<b>161,128.29</b>	<b>182,878.83</b>	<b>204,726.55</b>	<b>226,724.31</b>	<b>348,488.68</b>	<b>379,903.71</b>

Cuadro 30 – Fuente: Propia

En esta tabla se ve reflejado la incidencia de la estacionalidad que se ha supuesto un 30% de ventas adicionales en Mayo por el día de la madre. En Noviembre un 40% de ventas adicionales por el Día de Acción de Gracias y el mismo porcentaje en Diciembre por Navidad. Los valores en ventas son altos pero corresponden a ventas fácilmente logrables de acuerdo con los cuadros adjuntos que demuestran los cálculos de la demanda, sus curvas y la cantidad de unidades a venderse por artículo. Así mismo se debe recordar que son productos de gran calidad y diseño con un rango de precios en ese sentido.



Se ha hecho un análisis adicional comparando el Punto de Equilibrio del Primer año con respecto al nivel previsto a alcanzarse del plan de ventas, llevando el mismo a ventas diarias para analizar la factibilidad del mismo y vemos que es factible de acuerdo con el cuadro. Incluso se hizo el análisis del mismo hacia la cantidad en unidades que debería vender cada vendedor y los datos arrojan que no es una cantidad muy grande considerando tanto el potencial del mercado como la cantidad en sí como objetivo de venta diario de un vendedor.

Comparación Punto de Equilibrio con las ventas Esperadas Diarias en Unidades	Por Vendedor Diario							
	Punto de Equilibrio	Venta Diaria al Año 1	Venta Diaria al Año 2	Venta Diaria al Año 3	Punto de Equilibrio	Venta Diaria al Año 1	Venta Diaria al Año 2	Venta Diaria al Año 3
Sombreros	7	4	9	18	3	2	3	5
Vajillas	1	2	5	8	1	1	2	2
Joyas	4	4	13	28	2	2	4	7

Cuadro 31 – Fuente: Propia

## 12.5 TABLA DE AMORTIZACIÓN

En este punto es muy importante analizar toda la planificación y proyección de Gastos Administrativos, de Marketing, de Personal, Inventarios, como de las Inversiones Iniciales previo al análisis de los Gastos Financieros que en conjunto darán el Estado de Resultados y el Balance General proyectado de este emprendimiento.

En cuanto a las Inversiones Iniciales se tiene la siguiente estructura:

### GASTOS DE INVERSION

CONCEPTO	US \$	Justificaciones Tienda de Primer Nivel
Equipos de video e Instalación	5,100	Equipos HD e instalación de manejo Inteligente 4 Touchscreen
Agente de Bienes Raíces Florida	3,000	Para el alquiler del local es lo sugerido
Instalaciones Eléctricas	7,000	Iluminación para tiendas
Instalación baño	600	Adecuación del mismo
Instalaciones Teléfono e internet	600	Normal en la industria, incluye equipo Wifi
Decoración y Pintura	9,000	Aproximación del gasto en Florida
Estantería y Counter	20,000	Tienda en la Florida
Abogado	4,000	Abogado en Ecuador que realice las inscripciones legales
Impresora de facturas	2,800	Necesarias para la facturación en el punto de venta
Computadoras	2,000	Necesarias para los touchscreen con los que funcionarán

Capacitación uso de software	3,000		Necesarios para la Administración del punto de venta
Instalación alarma	500		Seguridad electrónica necesaria en el local
Lector de Barras y software	2,000		Necesaria para el manejo de los inventarios , precios y facturación
Detectores de movimiento	4,000		Seguridad electrónica necesaria en el local
Software de Punto de Venta	3,000		Necesario a ser instalado para la facturación
Servidores	2,000		Necesarios para la Administración del punto de venta y software
Necesidad de Caja	3,000		Caja chica y cambios
Otros Varios	10,740		El 15% del total de los Gastos
PREOPERATIVOS	16,000		
Gastos de Constitución de compañía		5,000	
Permisos de funcionamiento		5,000	
Cámara de comercio Weston y Quito		6,000	
<b>TOTAL</b>	<b>98,340</b>		

Cuadro 32 – Fuente: Propia

De esto se puede destacar que la decoración y la puesta a punto del punto de venta es lo que requiere el 84% de los Gastos de Inversión. Y los pre operativos de constitución de la compañía son de alrededor de 16%.

De igual manera hay que analizar previamente los Gastos Administrativos Proyectados. Los mismos empiezan por el cálculo del alquiler de un local comercial en Weston.

Local	Datos	
Necesidad en m2	150	
1 m2	10.76	pies cuadrados
Necesidad en pies cuadrados	1614	
Alquiler promedio por pie <sup>26</sup>	25	US \$/pie 2
<b>Alquiler Mensual</b>	<b>40350</b>	

Cuadro 33 – Fuente: Propia

Teniendo en cuenta esto, los Gastos Administrativos se detallan en el siguiente cuadro, de manera mensual, donde el porcentaje mayor lo absorbe el arriendo del Local en Weston. Esto es debido a los altos costos de alquiler en la zona donde se necesita abrir el punto de venta. No se escoge un centro comercial debido a que dichos sitios tienen exigencias de marcas con historial funcionando en el mercado y cobran adicionalmente un

<sup>26</sup> "Renta de Oficinas en el Sur de la Florida", Sitio Web El Paracaidista, en <http://www.elparacaidista.com/traba/traba7.cfm>

porcentaje por las ventas. Se incorporan en este detalle también los Gastos Administrativos de la operación en Ecuador:

**GASTOS ADMINISTRATIVOS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>Composición</b>	<b>feb-12</b>
Arriendo Local Weston	77.76%	40,350
Arriendo Local Quito	0.96%	500
Teléfono Weston	0.39%	200
Teléfono Quito	0.19%	100
Internet Weston	0.19%	100
Internet Quito	0.12%	60
Alarma y Seguridad Weston	0.17%	90
Alarma y Seguridad Quito	0.06%	30
Seguro Weston 0,6%	0.79%	412
Seguro Quito	0.19%	100
Servicios Legales Weston	1.54%	800
Servicios Legales Quito	0.48%	250
Viajes Weston	2.89%	1,500
Viajes Quito	1.93%	1,000
Tercerización contabilidad, pagos y cartera Weston	3.85%	2,000
Tercerización contabilidad, pagos y cartera Quito	2.89%	1,500
Luz Weston	0.58%	300
Luz Quito	0.19%	100
Otros Varios Weston	2.89%	1,500
Otros Varios Quito	1.93%	1,000
<b>TOTAL</b>		<b>51,892</b>

Cuadro 34 – Fuente: Propia

Con respecto a los Gastos de Personal la nómina en Estados Unidos es lo más costoso, pero necesaria para que el negocio permita los resultados obtenidos. Se necesita sueldos atractivos para atraer al personal y acorde a la economía americana los sueldos estarían acorde a lo antes mencionado. Se incluye el detalle en el siguiente cuadro:

<b>SALARIOS Netos</b>	<b>ene-12</b>	<b>feb-12</b>
Gerente General Punto de Venta	6,000	6,000
Administrador del Punto de Venta	3,500	3,500
Gerente de Marca y Diseño	2,000	2,000
Gerente de Logística	2,000	2,000
Gerente Financiero	2,000	2,000
Asistente Logística	900	900
Asistente de Bodega	750	750
Vendedores	2,500	2,500

<b>NUMERO DE PERSONAS</b>		
Gerente General Punto de Venta	1	1
Administrador del Punto de Venta	1	1
Gerente de Marca y Diseño	1	1
Gerente de Logística	1	1
Gerente Financiero	1	1
Asistente Logística	1	1
Asistente de Bodega	1	1
Vendedores	2	2
<b>SUELDOS Y SALARIOS</b>		
Gerente General Punto de Venta	8,100	8,100
Administrador del Punto de Venta	4,725	4,725
Gerente de Marca y Diseño	2,700	2,700
Gerente de Logística	2,700	2,700
Gerente Financiero	2,700	2,700
Asistente Logística	1,215	1,215
Asistente de Bodega	1,013	1,013
Vendedores	6,750	6,750
<b>CAPACITACIÓN</b>		
Gerente General Punto de Venta	300	300
Administrador del Punto de Venta	175	175
Gerente de Marca y Diseño	100	100
Gerente de Logística	100	100
Gerente Financiero	100	100
Asistente Logística	45	45
Asistente de Bodega	38	38
Vendedores	250	250
<b>GASTO DE PERSONAL MENSUAL US \$</b>	<b>31,010</b>	<b>31,010</b>

Cuadro 35 Fuente-Propia

En el caso de los Gastos de Marketing se proyecta hacer un plan de medios constante de acuerdo con el funcionamiento del mercado en Weston. Y tener presencia en los mismos donde las relaciones públicas son importantes para hacer destacar estos productos con revistas especializadas, gente de la industria, eventos, y publicidad en vallas como en radio. El plan de medios en el siguiente cuadro:

Cuadro 36- Fuente: Propia

**GASTOS DE PUBLICIDAD, PROMOCION y RELACIONES PÚBLICAS**

<b>CONCEPTO</b>	<b>ene-12</b>	<b>feb-12</b>	<b>mar-12</b>
En Relaciones Públicas Eventos	4000	4000	4000
En Revistas	2500	2500	2500
En Vallas	3000	3000	3000
Promoción	1500	1500	1500
Otros Radio	4000	4000	4000
<b>TOTAL</b>	<b>15000</b>	<b>15000</b>	<b>15000</b>

El presupuesto de mercadeo para cada medio no es un dato que permanecerá fijo, pues de acuerdo con la dinámica de mercado se empleará uno u otro medio. Eso queda a consideración del Gerente del Punto de Venta. Lo que sí es fijo es el presupuesto mensual total.

En cuanto a los Inventarios a manejarse se ha establecido un precio de compra mayor al artesano para hacerlo partícipe de la venta directa relacionada al cincuenta por ciento por encima de su valor normal en Ecuador. Y el flujo de estos inventarios es de 30 días por lo cual el Gerente de Diseño quien escoge los mismos en Ecuador tiene que comprar solo aquello que de acuerdo con el mercado en Estados Unidos se pueda vender.

La relación Ventas con Costo de Inventario es de 2.35 veces en el caso de la cerámica y los sombreros. En el caso de las joyas el precio de venta tiene una relación de 2.9 veces el costo en inventario. Se adjunta el cuadro donde se indica la cantidad de inventario. Las compras igualmente no es un presupuesto muerto, pero esos son los niveles máximos por mes. Un presupuesto mayor puede tener mucho impacto. Y los costos de los artículos en Ecuador son costos comerciales tomados de las tiendas ya para la venta por lo que los artículos pueden incluir costos en Ecuador menores a los consultados a los artesanos. Por ejemplo, una vajilla ya terminada para la venta en Artesa, en un centro comercial, de 20 piezas, pintada a mano, cuesta en dicho punto cuatrocientos diez y seis dólares americanos. Lo que supone que los precios aún pueden ser menores a los aquí proyectados. Los precios proyectados para la venta en Weston están dentro de la media por lo que no es necesario bajarlos y estos pueden apalancar aún más el negocio. Estos son los inventarios que permiten la operación y el nivel de rentabilidad esperado.

Cuadro 37 – Fuente: Propia

		Proyección de Inventarios a Tres Años		
Ventas	Composición del Inventario Año 2	Año 1	Año 2	Año 3
Vajillas	59%	\$ 269,954.88	\$ 635,007.01	\$ 851,103.14
Joyas	25%	\$ 85,549.42	\$ 271,403.15	\$ 505,204.57
Sombreros	15%	\$ 64,218.92	\$ 162,999.47	\$ 277,504.39
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 419,723.22</b>	<b>\$ 1,069,409.63</b>	<b>\$ 1,633,812.09</b>

Toda esta operación está enfocada a un punto de venta acorde al producto que se va a vender por lo que necesita una tienda especializada, con estanterías decoradas y un gran nivel de inventario como de liquidez. Con el modelo que hemos realizado en Excel que permite simular y del cual se han extraído todas las tablas de costos y flujos, se evaluó que la mejor estrategia es consolidar una Inversión de Capital de doscientos cincuenta mil dólares americanos. La misma que permita a la compañía de ecuatorianos residentes en Estados Unidos solicitar un préstamo que sostenga el negocio de acuerdo con la siguiente tabla de amortización y a tres años. Permita la rentabilidad y la introducción de dichos productos para el nicho de mercado escogido que es de gama alta.

Podría estudiarse la manera de créditos a nivel de Ecuador con los nuevos programas del Ministerio Coordinador de la Producción que está interesado en este sector o en el sitio. Se adjunta la Tabla de Amortización.

El crédito bajo esta estructura es seiscientos siete mil cuatrocientos cuarenta y ocho dólares americanos, y esto evita tener créditos de corto plazo.

### Cuadro 38 Fuente - Propia

Año 1	ene-12	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Créditos	607,488.00	607,488	593,813	579,978	565,982	551,823	537,498	523,006	508,346	493,514	478,509	463,329	447,972
Pagos Capital		- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762
Intereses		7,087	6,928	6,766	6,603	6,438	6,271	6,102	5,931	5,758	5,583	5,406	5,226
Amortizaciones		- 13,675	- 13,835	- 13,996	- 14,159	- 14,325	- 14,492	- 14,661	- 14,832	- 15,005	- 15,180	- 15,357	- 15,536
Saldo Final	607,488.00	593,813	579,978	565,982	551,823	537,498	523,006	508,346	493,514	478,509	463,329	447,972	432,436

Año 2	ene-12	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
Créditos	607,488.00	432,436	416,719	400,818	384,732	368,458	351,994	335,338	318,488	301,441	284,195	266,748	249,098
Pagos Capital		- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762
Intereses		5,045	4,862	4,676	4,489	4,299	4,107	3,912	3,716	3,517	3,316	3,112	2,906
Amortizaciones		- 15,717	- 15,901	- 16,086	- 16,274	- 16,464	- 16,656	- 16,850	- 17,047	- 17,246	- 17,447	- 17,650	- 17,856
Saldo Final	607,488.00	416,719	400,818	384,732	368,458	351,994	335,338	318,488	301,441	284,195	266,748	249,098	231,241

Año 3	ene-12	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
Créditos	607,488.00	231,241	213,177	194,901	176,413	157,708	138,786	119,642	100,276	80,683	60,862	40,809	20,523
Pagos Capital		- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762	- 20,762
Intereses		2,698	2,487	2,274	2,058	1,840	1,619	1,396	1,170	941	710	476	239
Amortizaciones		- 18,065	- 18,275	- 18,489	- 18,704	- 18,923	- 19,143	- 19,367	- 19,593	- 19,821	- 20,052	- 20,286	- 20,523
Saldo Final	607,488.00	213,177	194,901	176,413	157,708	138,786	119,642	100,276	80,683	60,862	40,809	20,523	0

### **13. PROYECCIÓN FINANCIERA DE LA EMPRESA**

#### **13.1 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA, PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS.**

El estado de Pérdidas y Ganancias refleja que el Costo de Ventas es el 50% de las Ventas. Esto es una norma en este tipo de productos pues es esa diferencia la que sostiene la venta especializada que no está dentro del costo mismo del producto. Como por ejemplo la tienda especializada, los diseños exclusivos, entre otras cosas.

<b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>	<b>Composición</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>
Ventas	Respecto Ventas	2,036,798	5,586,454	9,728,314
Costo de Ventas	50%	1,018,399	2,793,227	4,864,157
Margen Bruto	Respecto Margen	1,018,399	2,793,227	4,864,157
Otros Gastos	44%	1,256,020	1,240,889	1,322,673
Depreciaciones y Amortizaciones	1%	31,780	31,780	31,780
Gastos Financieros	2%	74,098	47,955	17,909
Beneficio Antes de impuestos	53%	- 343,499	1,472,603	3,491,795
Impuesto a la renta		-	368,151	872,949
Participación Laboral		-	220,890	523,769
Beneficio después de impuestos		- 343,499	883,562	2,095,077

Cuadro 39 – Fuente: Propia

En cuanto al Margen Bruto, el 44% del mismo sostiene Otros Gastos que agrupan los Administrativos, el Personal y Mercadeo. De esos el 53% de Otros Gastos corresponden a los administrativos donde el alquiler del local es lo más costoso. Le siguen los gastos de personal con un 32% del total de Otros Gastos y el 15% restante es de Gastos de Mercadeo, Promoción y Relaciones Públicas.

Los gastos financieros son apenas el 2% del Margen Bruto. E igualmente la depreciación es apenas el 1% respecto del Margen Bruto. Y luego el 53% del Margen Bruto corresponde al Beneficio



antes de Impuestos. Esto indica que el proyecto no tiene tanto riesgo y es controlable

El Balance General es el siguiente para el proyecto:

<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Composición</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>
<b>ACTIVOS</b>		<b>675,274</b>	<b>2,631,114</b>	<b>4,378,534</b>
Caja y Bancos	56%	28,293	1,400,833	2,889,547
Cuentas por Cobrar	37%	437,035	909,116	1,488,987
Inventarios	6%	146,385	289,385	-
Activos fijos	1%	63,560	31,780	-
<b>PASIVOS</b>		<b>768,773</b>	<b>1,497,553</b>	<b>2,033,457</b>
Pago a proveedores	38%	336,337	677,270	636,739
Impuestos y participación por pagar	46%	-	589,041	1,396,718
Créditos corto plazo	0%	-	-	-
Créditos largo plazo	15%	432,436	231,241	0
<b>PATRIMONIO</b>		<b>- 93,499</b>	<b>1,133,562</b>	<b>2,345,077</b>
Capital		250,000	250,000	250,000
Reservas				
Resultados del Ejercicio		- 343,499	883,562	2,095,077
Resultado ejercicios anteriores			- 0	- 0
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>675,274</b>	<b>2,631,114</b>	<b>4,378,534</b>

Cuadro 40 – Fuente: Propia

Este indica que los activos líquidos a lo largo del proyecto, aunque no al principio son un porcentaje alto respecto del total de los activos es decir el 56%. Esto también es debido a que hay un 60% de ventas en efectivo contra un 40% de uso de tarjetas de crédito razón por la cual prácticamente los activos son sanos y con pocas probabilidades de caer en morosidad pues no hay otros métodos de pago que efectivo o tarjeta de crédito.

Los que se pueden convertir en líquidos son los Inventarios en un 6% y las cuentas por cobrar que son de corto plazo con las instituciones dueñas de las tarjetas de crédito.

En cuanto al Pasivo los pagos a proveedores si constituyen un 38% del total de los activos, el mismo que si no es manejado con mesura puede constituirse en un problema. Una medida alternativa sería cancelar en dos partes a los artesanos por sus productos, el costo del producto a 30 días al

100% y el 50% adicional cuando se efectúe la venta, y cuando se de la misma.

Los créditos a largo plazo son solo el 16% del total de los pasivos en promedio a lo largo del proyecto. Y es una ventaja pues conforme pasa el tiempo van disminuyendo hasta convertirse en cero. Y es una cifra manejable.

### 13.2 DETALLE MENSUAL PARA EL PRIMER AÑO DEL ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS DE LA EMPRESA.

<b>ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS MENSUALES EN US \$</b>	<b>ene-12</b>	<b>feb-12</b>	<b>mar-12</b>	<b>abr-12</b>	<b>may-12</b>	<b>jun-12</b>	<b>jul-12</b>	<b>ago-12</b>	<b>sep-12</b>	<b>oct-12</b>	<b>nov-12</b>	<b>dic-12</b>
Ventas	28,927	51,532	73,824	95,843	143,406	139,417	161,128	182,879	204,727	226,724	348,489	379,904
Costo de Ventas	14,463	25,766	36,912	47,922	71,703	69,708	80,564	91,439	102,363	113,362	174,244	189,952
Margen Bruto	14,463	25,766	36,912	47,922	71,703	69,708	80,564	91,439	102,363	113,362	174,244	189,952
Otros Gastos	179,103	97,902	97,902	97,902	97,902	97,902	97,902	97,902	97,902	97,902	97,902	97,902
Depreciaciones y Amortizaciones	92,692	90,043	87,395	84,747	82,098	79,450	76,802	74,153	71,505	68,857	66,208	63,560
Gastos Financieros	7,087	6,928	6,766	6,603	6,438	6,271	6,102	5,931	5,758	5,583	5,406	5,226
Beneficio Antes de impuestos	- 264,418	- 169,107	- 155,151	- 141,330	- 114,735	- 113,914	- 100,241	- 86,546	- 72,801	- 58,979	4,729	23,264

Cuadro 41 – Fuente: Propia

Dado el nivel de ventas, el primer año a nivel de mes no existen ganancias sino hasta cuando llega el onceavo mes del primer año de trabajo del punto de venta. Es un dato interesante y que tiene sentido pues el nivel de penetración que se ha tomado en el proyecto en el modelo de Bass utilizado supone poca penetración al inicio, que va cambiando conforme se van afinando los productos a los colores y formas del mercado, y a los resultados del plan de medios como de las relaciones públicas.

Adicionalmente existe un pago al arranque del negocio que por las condiciones del alquiler de locales comerciales en la Florida, supone dos meses de garantía adicionales que es lo que se acostumbra y corresponden al último mes de renta del contrato y uno de seguridad.

Si bien el presupuesto se hizo considerando un local en una zona comercial tipo A de Weston, es posible buscar algo de menor costo con lo cual se lograrían mejores resultados.

Como se va poder apreciar en el flujo de caja en la siguiente sección, las necesidades de caja son mayores al inicio del proyecto por lo cual el crédito permite este manejo. Esto hasta que las ventas comienzan a crecer y permiten financiar directamente las necesidades de caja a partir del mes once del primer año de proyecto.

De resultar todo acorde a lo proyectado la Tasa interna de retorno del proyecto es del 42% y es lógico pues el margen por producto es del 50%. Y el VAN del proyecto genera aproximadamente cuatrocientos ochenta mil dólares. Y en general todos los datos son consistentes con tales resultados incluyendo la estructura de precios, organizacional, de mercadeo, administrativa y de personal que responde al mercado seleccionado.

### 13.3 FLUJO DE CAJA DE LA EMPRESA, PARA LOS PRÓXIMOS TRES AÑOS Y DETALLE DEL PRIMER AÑO

Período	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	ene-12	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
<b>INGRESOS en US \$</b>	607,488.00	11,570.75	20,612.79	46,885.61	69,256.40	101,656.44	113,272.51	150,494.62	156,801.56	178,567.60	200,417.02	262,231.40	287,996.07
Ventas Netas		11,570.75	20,612.79	46,885.61	69,256.40	101,656.44	113,272.51	150,494.62	156,801.56	178,567.60	200,417.02	262,231.40	287,996.07
Créditos	607,488.00												
<b>EGRESOS en US \$</b>	857,488.00	199,865.10	134,168.91	147,087.74	159,026.31	171,748.22	195,385.86	194,173.07	205,811.88	217,473.67	229,189.45	244,571.85	306,584.97
Inversiones	98,340.00												
Gastos Administrativos		133,092.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60	51,891.60
Gastos de Personal		31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00	31,010.00
Gastos de Mercadeo		15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00	15,000.00
Gastos de Inventario		-	14,463.44	25,765.98	36,911.86	47,921.52	71,702.76	69,708.35	80,564.14	91,439.41	102,363.28	113,362.16	174,244.34
Créditos Largo Plazo		20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50
Comisiones			1,041.37	2,657.65	3,450.35	5,162.60	5,019.00	5,800.62	6,583.64	7,370.16	8,162.08	12,545.59	13,676.53
Pago Impuesto Renta y Participación													
Pago Dividendos													
<b>FLUJO</b>	- 250,000.00	- 188,294.35	- 113,556.12	- 100,202.12	- 89,769.91	- 70,091.78	- 82,113.35	- 43,678.45	- 49,010.32	- 38,906.08	- 28,772.43	17,659.56	- 18,588.90
<b>VALOR PRESENTE</b>	- 250,000.00	- 185,207.56	- 109,863.48	- 95,354.50	- 84,026.53	- 64,531.86	- 74,360.49	- 38,906.05	- 42,939.69	- 33,528.19	- 24,388.82	14,723.65	- 15,244.41
<b>VAN PROYECTO</b>	484,501.93												
<b>TIR PROYECTO</b>	42%												
<b>CAJA INICIAL</b>		762,148	573,854	461,339	363,794	277,475	212,546	135,451	97,574	55,147	23,611	3,001	33,206
<b>INGRESOS</b>	860,488	11,570.75	20,612.79	46,885.61	69,256.40	101,656.44	113,272.51	150,494.62	156,801.56	178,567.60	200,417.02	262,231.40	287,996.07
<b>EGRESOS</b>	98,340	199,865	133,128	144,430	155,576	166,586	190,367	188,372	199,228	210,104	221,027	232,026	292,908
<b>CAJA FINAL</b>	762,148	573,854	461,339	363,794	277,475	212,546	135,451	97,574	55,147	23,611	3,001	33,206	28,293
Créditos corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo Créditos corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## Año 2 Cuadro 42 – Fuente Propia

Período	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
	ene-13	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13
<b>INGRESOS en US \$</b>	326,201.46	353,947.87	310,519.87	332,918.00	401,225.10	378,194.67	470,161.12	424,859.47	448,761.08	473,151.62	582,466.87	611,966.65
Ventas Netas	326,201.46	353,947.87	310,519.87	332,918.00	401,225.10	378,194.67	470,161.12	424,859.47	448,761.08	473,151.62	582,466.87	611,966.65
Créditos												
<b>EGRESOS en US \$</b>	324,592.75	281,901.97	293,820.37	- 37,799.13	321,967.57	387,459.45	342,546.86	355,189.94	368,082.92	381,190.45	402,177.54	521,815.29
Inversiones												
Gastos Administrativos	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35	52,418.35
Gastos de Personal	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30	35,545.30
Gastos de Mercadeo	15,375.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00	15,450.00
Gastos de Inventario	189,951.86	146,385.31	157,507.05	168,571.87	179,886.93	248,673.57	202,912.95	214,691.04	226,704.90	238,914.78	251,382.17	369,711.42
Créditos Largo Plazo	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50
Comisiones	10,539.74	11,340.51	12,137.17	12,951.86	17,904.50	14,609.73	15,457.75	16,322.75	17,201.86	18,099.52	26,619.22	27,927.72
Pago Impuesto Renta y Participación			-									
Pago Dividendos				- 343,499.00								
<b>FLUJO</b>	1,608.71	72,045.90	16,699.50	370,717.13	79,257.53	- 9,264.77	127,614.26	69,669.52	80,678.16	91,961.17	180,289.33	90,151.36
<b>VALOR PRESENTE</b>	1,297.64	57,162.22	13,032.41	284,567.50	59,841.79	- 6,880.51	93,219.36	50,057.73	57,017.18	63,925.72	123,271.47	60,629.82
<b>VAN PROYECTO</b>												
<b>TIR PROYECTO</b>												
<b>CAJA INICIAL</b>	28,293	40,442	123,828	152,665	536,334	633,496	638,841	781,913	867,905	965,785	1,075,846	1,282,754
<b>INGRESOS</b>	326,201.46	353,947.87	310,519.87	332,918.00	401,225.10	378,194.67	470,161.12	424,859.47	448,761.08	473,151.62	582,466.87	611,966.65
<b>EGRESOS</b>	314,053	270,561	281,683	- 50,751	304,063	372,850	327,089	338,867	350,881	363,091	375,558	493,888
<b>CAJA FINAL</b>	40,442	123,828	152,665	536,334	633,496	638,841	781,913	867,905	965,785	1,075,846	1,282,754	1,400,833
Créditos corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Costo Créditos corto plazo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

# Año 3

Período	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14	sep-14	oct-14	nov-14	dic-14
<b>INGRESOS en US \$</b>	675,161.67	707,800.47	599,819.68	627,463.99	735,661.96	682,563.34	832,547.40	740,481.96	766,947.09	801,829.94	964,741.40	1,013,423.87
<b>Ventas Netas</b>	675,161.67	707,800.47	599,819.68	627,463.99	735,661.96	682,563.34	832,547.40	740,481.96	766,947.09	801,829.94	964,741.40	1,013,423.87
<b>Créditos</b>												
<b>EGRESOS en US \$</b>	539,635.23	442,187.13	1,045,686.06	1,354,006.65	493,051.47	602,820.03	516,035.50	530,576.85	548,053.71	562,462.55	594,512.85	780,920.34
<b>Inversiones</b>												
<b>Gastos Administrativos</b>	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90	53,990.90
<b>Gastos de Personal</b>	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81	40,324.81
<b>Gastos de Mercadeo</b>	15,836.25	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50	15,913.50
<b>Gastos de Inventario</b>	387,885.06	289,384.97	302,923.00	315,697.14	329,945.48	446,031.73	358,285.95	371,636.65	388,173.52	401,228.89	420,027.14	604,083.41
<b>Créditos Largo Plazo</b>	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50	20,762.50
<b>Comisiones</b>	20,835.72	21,810.46	22,730.19	23,756.07	32,114.28	25,796.59	26,757.84	27,948.49	28,888.48	30,241.95	43,494.01	45,845.22
<b>Pago Impuesto Renta y Participación</b>			589,041.15									
<b>Pago Dividendos</b>				883,561.73								
<b>FLUJO</b>	135,526.44	265,613.34	- 445,866.38	- 726,542.67	242,610.49	79,743.31	316,511.90	209,905.12	218,893.38	239,367.39	370,228.55	232,503.54
<b>VALOR PRESENTE</b>	89,651.88	172,825.05	- 285,353.33	- 457,362.71	150,220.99	48,566.49	189,606.80	123,682.52	126,864.27	136,456.15	207,596.22	128,233.21
<b>VAN PROYECTO</b>												
<b>TIR PROYECTO</b>												
<b>CAJA INICIAL</b>	1,400,833	1,557,196	1,844,619	1,421,483	718,697	993,421	1,098,961	1,442,231	1,680,085	1,927,867	2,197,476	2,611,198
<b>INGRESOS</b>	675,161.67	707,800.47	599,819.68	627,463.99	735,661.96	682,563.34	832,547.40	740,481.96	766,947.09	801,829.94	964,741.40	1,013,423.87
<b>EGRESOS</b>	518,800	420,377	1,022,956	1,330,251	460,937	577,023	489,278	502,628	519,165	532,221	551,019	735,075
<b>CAJA FINAL</b>	1,557,196	1,844,619	1,421,483	718,697	993,421	1,098,961	1,442,231	1,680,085	1,927,867	2,197,476	2,611,198	2,889,547
<b>Créditos corto plazo</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Costo Créditos corto plazo</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

## **14. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **14.1 CONCLUSIONES**

1. Mediante este Plan de Negocio se ha podido determinar una estrategia de comercialización rentable, dado los cálculos obtenidos y planteados en este estudio, para venta de artesanías ecuatorianas en Weston Florida especialmente sombreros de paja toquilla, vajillas pintadas a mano y joyas de plata. Entonces es factible abrir un punto de venta para venta directa de artesanías de alta calidad en Weston
2. El plan de negocios ha permitido identificar que el modelo de negocio es factible en función del VAN y el TIR obtenidos. Estos son de valores muy aceptables a pesar que las proyecciones de mercado. Los valores de probabilidad de compra por contagio en innovación escogidos fueron muy conservadores de probabilidades de una en 1000 y de crecimientos en dichas probabilidades en la misma tasa. Eso es debido a que el mercado potencial es muy grande.
3. Después del estudio de mercado y la condición de dichos productos artesanales se ha encontrado que la estrategia de focalización es la adecuada para instaurar un negocio de artesanías en Weston dentro de Florida, para lo cual los productos a ser vendidos deben ser comercializados directamente, lo que obliga a que sean de alta calidad y diseños. De igual manera el punto de venta debe cumplir con los estándares de venta y presentación de este tipo de tiendas.
4. Se ha identificado a los compradores en lo que se refiere a Estados Unidos de América. Lo que hacen con las artesanías especialmente vajillas, sombreros y joyas de plata, es identificarse con el diseño.



No compran por marcas. Y tampoco son leales a las mismas. Debido a esto la razón para comercializarlos directamente gana más peso.

5. Dado que una de las metas es pagar un margen adecuado al productor de la artesanía, la estructura de costos para operar esa idea de comercialización directa requiere una inversión grande y una infraestructura especializada.
6. Los altos costos tienen su relación al tipo de negocio y mercado enfocado, por lo cual, si bien las cifras son altas, los rendimientos conseguidos de acuerdo con el modo son igualmente altos.
7. Es un negocio especializado por lo que el éxito estará en la experiencia de las personas que lo administren. Al ser un negocio especializado no puede ser realizado por emprendedores iniciales.
8. El estudio también permite observar que se pueden hacer variantes relacionadas a costos, como por ejemplo, lograr un arriendo menor al proyectado para tener menor necesidad de liquidez y resolver también estos problemas que sin un estudio no serían visibles.
9. Al ser un producto de venta especializado se pueden pensar alternativas de venta como ventas por internet pero ese tipo de herramienta no funciona si no tiene una estructura sólida de venta basado en tecnología, relaciones públicas y alta publicidad. Además ya existen mucha competencia en el mercado en ese sentido por lo cual si se piensa hacer esto es necesario involucrar un estudio parecido.
10. De todo este estudio también se desprende que no todo lo que es artesanía en sí misma es factible de ser vendida si no cumple con los gustos y preferencias del mercado de Estados Unidos, al menos, para

conseguir ser una fuente importante de ingresos. Si las artesanías no tienen calidad, diseños destacados y no podrán alcanzar los precios esperados.

- 11.No es factible ingresar con productos de menor calidad y menor precio con un simple punto de venta debido a las economías de escala de la competencia de China e India que abarrotan el mercado estadounidense, y esto se pudo evidenciar a través del estudio de mercado. O al menos la introducción, el crecimiento y la rentabilidad del negocio serán mucho menores.
- 12.El modelo creado permite observar que es preferible usar endeudamiento externo para el Capital de Trabajo. Y demuestra que es factible usar un crédito externo que es la tercera parte del capital de trabajo y el resto de capital lo ponen los inversionistas.
- 13.Dadas las condiciones del mercado, sin un adecuado plan de medios y su presupuesto respectivo, es muy difícil generar contagio en los consumidores potenciales por lo que es imprescindible tener definido un presupuesto y un plan en este sentido.
- 14.El modelo demostró que el impacto con la eliminación del ATPDA no tiene impacto en estos productos de alta calidad. Son en esencia cinco dólares con ochenta centavos por cada cien dólares de valor fob. Y esto no tiene impacto debido a que el margen que se permite en el mercado en cuanto al precio es de casi el 100% sobre el valor Fob.
- 15.El modelo se hizo utilizando la figura de una sola empresa como Corporación. Se usó los impuestos más grandes, es decir, el 25% de impuesto a la renta en Ecuador. Sin embargo, la rentabilidad puede

ser mucho mayor si se tiene en cuenta que en Florida los impuestos son solo del 5,5%. Lo cual es aún más beneficioso

16. Los costos variables de igual manera no son sino alrededor de diez y siete por ciento del total de los costos por lo que tampoco es un riesgo muy alto

## **14.2 RECOMENDACIONES**

1. Dado que se demuestra que es posible exportar artesanías ecuatorianas seleccionadas por diseño y calidad, y las pocas barreras de entrada en el mercado norteamericano, es necesario actuar de manera contundente entre los artesanos ecuatorianos, el Estado, los empresarios y/o emprendedores, e incluso las Universidades para aprovechar esta oportunidad comercial.
2. Se necesita de iniciativas más serias en cuanto al tratamiento de artesanías exportables. Los planes, estudios y recursos que el Estado ha venido realizando desde hace varias décadas terminan siendo estudios para consulta, con pocos resultados y no sirven para la aplicación, sino para la estadística. Lo que se necesita en sí es de estudios ya de modelos de comercialización seria que potencialicen este tipo de productos y otros.
3. Es indiscutible que el mercado de artesanías en Estados Unidos, que es el mercado más grande a nivel mundial, está muy vinculado con la moda por lo cual el éxito de este tipo de negocios está en fusionar la artesanía como tal a los gustos y preferencias del mercado en cuestión. Ello implica un nivel artesanal que use de mejor manera los colores, formas, texturas, combinaciones de materiales donde los

diseñadores existentes en el país podrían tener un papel muy importante.

4. Una alternativa de funcionamiento podría ser juntar a varios ecuatorianos en la Florida, generar un mercado de valores en acciones de dicha compañía para ponerla en funcionamiento. El estado ecuatoriano podría ayudar dándole seriedad al proyecto auspiciando el mismo en sus oficinas comerciales y consulados. Sin embargo, ya hay inversionistas ecuatorianos que han visto este estudio y piensan que es factible conseguir los fondos.
5. Al mismo tiempo es necesario indicar que para el estudio se tomo solo tres productos. Esto puede mejorar aún más la rentabilidad del emprendimiento y contribuye a disminuir el riesgo al aumentar el portafolio de productos si se llevan artesanías de cuero, de tagua, fibras vegetales, madera, oro, vidrio entre otras pero bajo características de altos estándares en diseño, y no en serie como son los actuales que se tienen en los mercados artesanales dentro de Ecuador. El arte ecuatoriano también debería considerarse como exportable como es el caso de la Escuela Quiteña y figuras religiosas.
6. A esto se puede incrementar productos no tangibles como paquetes turísticos de diferentes destinos en Ecuador que también pueden generar ingresos.
7. Sería mejor aún si en la misma Tienda se genera un Restaurante de comida ecuatoriana adecuándose a las presentaciones, formas, y calidad de los restaurantes de la zona. Esto generaría tráfico clientes

y en sí un mejor ingreso debido a la gran calidad de productos gastronómicos con los que se cuenta en Ecuador.

8. Si todo esto funciona en su conjunto el paso siguiente es franquiciarlo pero teniendo en cuenta que cada mercado de apertura tiene sus peculiaridades.
9. La recomendación va también a las Universidades y al Estado en que el Financiamiento y el auspicio del emprendimiento debe ser muy serio. Lo más importante no es hacer muchas conferencias al respecto del emprendimiento, ni foros. Lo importante es ejecutar el emprendimiento e impulsar a los emprendedores. Los fondos actualmente disponibles en varias alternativas son muy pocas y los auspicios de las universidades escasean o son muy limitados o dados por personal no necesariamente adecuado.
10. Tampoco se puede pensar que todo el mundo puede ser emprendedor y en esto radica muchas veces el error. Previamente al ceder un premio o un financiamiento en un evento de emprendedores, se debe realizar un estudio de la gente. Esta debe tener características de llevar adelante emprendimientos como por ejemplo midiendo su liderazgo, su capacidad de resolver problemas, de trabajo en equipo, y de ciertas habilidades técnicas de conocimiento y/o experiencia de acuerdo con el sector.
11. Se confunde también innovación al 100% con emprendimiento, como que el emprendimiento debe ser innovador en su totalidad. Y muchos de los programas de emprendimiento premian ideas y productos que no existen y con escasos recursos. Lo penoso es que ahí radica el fracaso de dichos emprendimientos que han sido premiados. Esto es

porque al introducir nuevos productos como por ejemplo: "mermeladas exportables de pechiche", "snacks exportables de quinua", etc., no tienen su impacto porque el proceso de introducción de productos en los mercados es muy costoso, involucra cambiar los gustos y preferencias de la gente. Eso es una actividad larga, costosa, que termina con el emprendimiento porque los financiamientos generalmente son de pocos recursos. Por tanto, innovar no solo quiere decir hacer algo nuevo, sino mejorar ostensiblemente algo que ya hay en el mercado ya aceptado por la gente. La innovación puede estar en cualquiera o en todas las aristas que conforman un emprendimiento. El ejemplo chino es excelente para el caso, ellos lo que mejoraron es la presencia en todas partes. Bombardearon los mercados de productos chinos simplemente mejorando la disponibilidad de los mismos a través de muchos canales directos de comercialización a pesar de que sus productos no son eran necesariamente especializados o de gran calidad.

12. Adicionalmente, se recomienda no cortar la investigación emprendedora de las Maestrías en Administración de Empresas o de cualquier carrera relacionada desarrollada en el estudio de los Planes de Negocio. Estos casos son multidisciplinarios y generan problemas que involucran muchas áreas de la Administración. La recomendación sería repotenciarlos con una propuesta desde la Universidad ecuatoriana para que los estudios cumplan su objetivo de un caso multidisciplinario en el que el autor del plan use lo mejor de la Administración para resolver el emprendimiento propuesto que es lo que ha sucedido en este caso.

## **BIBLIOGRAFIA**

Amaluisa, Karina y Vega, Dick, *Guía Comercial de Estados Unidos*, Oficina Comercial de Ecuador en New York y Los Ángeles, Estados Unidos, 2010.

Figueroa, Luis, *Informe del Proyecto para la Competitividad de las Artesanías en Ecuador*, Costa Rica, Centro de Políticas del INCAE, 2000.

Pavlova, Mesquida y Zulma, Santiago, *Contribución de Puerto Rico al desarrollo económico de las Artesanías de América*, Quito, 1997.

"Selected HC Codes", en  
[http://www.intracen.org/CreativeIndustries/hs\\_codes.htm](http://www.intracen.org/CreativeIndustries/hs_codes.htm), 2006

Westwood, John, *Cómo crear un Plan de Marketing*, Gedisa, Barcelona, 2001.

Entrepreneur Group, *Desarrollo de Negocios*, Impresiones Aéreas S.A., México, 1998.

Graham, Friend y Stephan, Zehle, *Cómo diseñar un Plan de Negocios*, Editorial El Comercio S.A., Lima, 2008.

Weinbenger, Karen, *Plan de Negocios: Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*, Lima, Nathan Associates, 2009.

Amar, Bhide, *"Las preguntas que todo emprendedor ha de responder"*, en *Iniciativa Emprendedora*, Deusto, Colombia, 1999

Sahlman, William, *"Cómo confeccionar un excelente plan de negocio"*, en *Iniciativa Emprendedora*, Editorial Deusto, 1999

Astous, Alain d', *Investigación de Mercados*, Bogotá, Grupo Editorial Norma, 2003.

PENEX, *Plan Estratégico Nacional Exportador*, Lima, 2002.

Garcés, Patricio, "*Investigación de Mercados*", clase dictada, Universidad Andina Simón Bolívar, Quito, 2005.

Barber, Ted y Krivoshlikova, Marina, *Global Market Assessment for Handicrafts*, Estados Unidos de América, USAID, 2007.

ICEX, *El mercado de Joyería en Estados Unidos*, Los Ángeles, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles, 2008.

ICEX, *El mercado de los Accesorios de vestir en Estados Unidos*, Los Ángeles, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Los Ángeles, 2007

ICEX, *El mercado del Menaje en Estados Unidos*, Miami, Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami, 2008

"*Renta de Oficinas en el Sur de la Florida*", Sitio Web El Paracaidista, en <http://www.elparacaidista.com/traba/traba7.cfm>, 2010.

United States International Trade Commission, "*Pub4121\_tableD-3*", en <http://dataweb.usitc.gov/>, USA, 2007.

U.S. Census Bureau, "*State&County QuickFacts of Weston City*", en <http://www.census.gov/compendia/statab/>, USA, 2011.

U.S. Census Bureau, "*State&County QuickFacts of Broward County*", en <http://www.census.gov/compendia/statab/>, USA, 2011.

U.S. Census Bureau, "*State&County QuickFacts of Florida State*", en <http://www.census.gov/compendia/statab/>, USA, 2011.



City of Weston, *"Facts and Figures at a Glance – Fiscal Year 2009/2010"*, en [www.westonfl.org,USA](http://www.westonfl.org,USA), 2010

Boyett, James, *Hablan los Gurús*, Editorial Norma, Colombia, 2001.

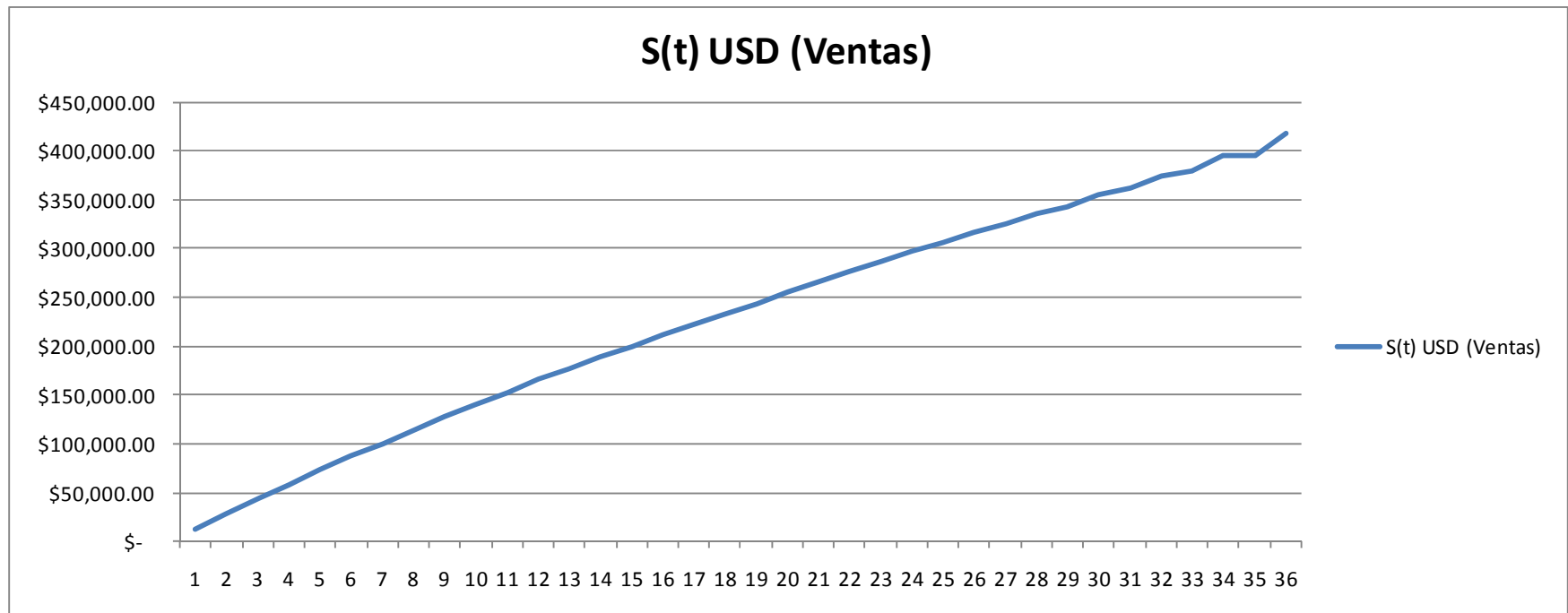
Ministerio Coordinador de la Política Social de Ecuador, *Documento: "Base de Datos"*, Quito, 2007

***ANEXOS***

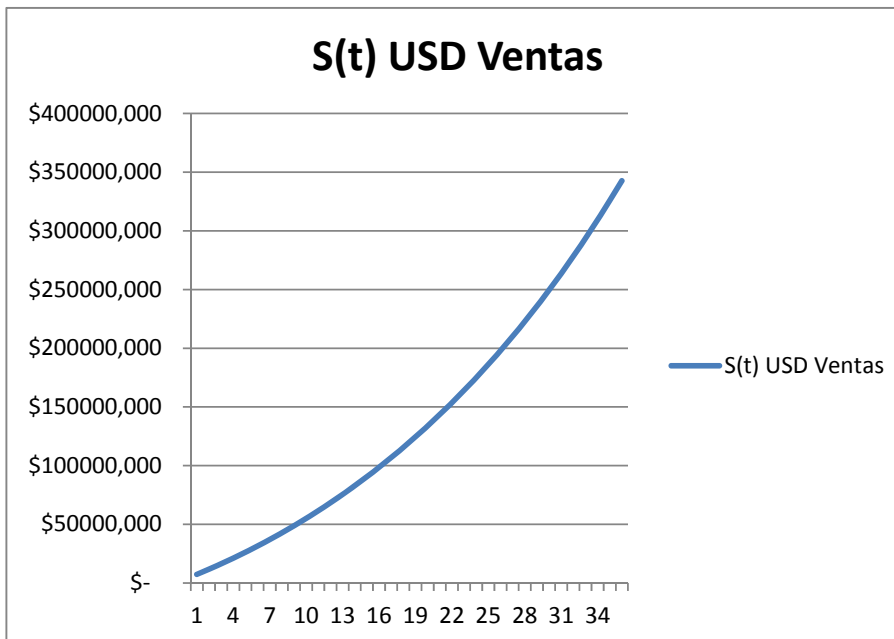
## ANEXO 1

### Cálculo de la Demanda.

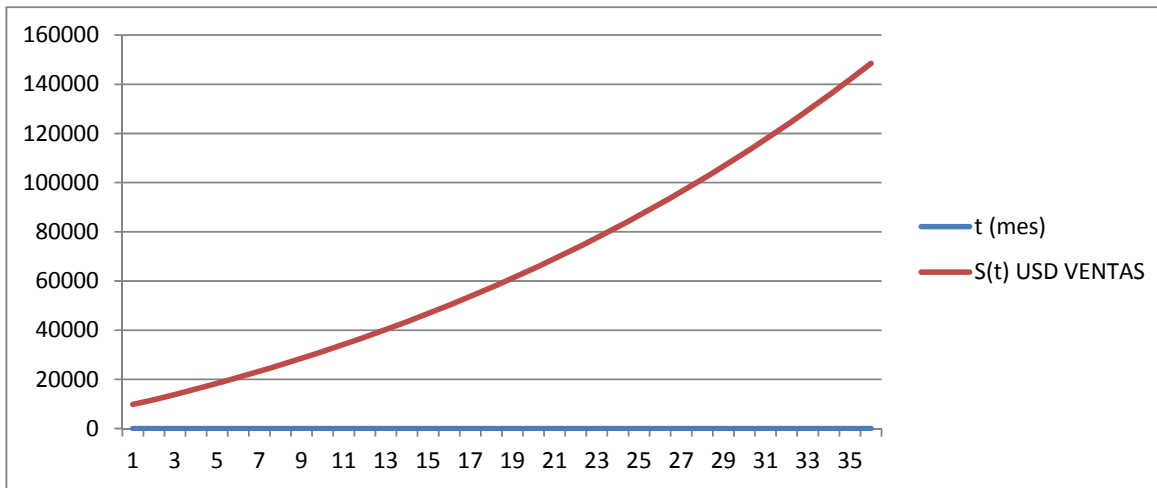
Cálculo de la Demanda Cerámica						Datos del Estudio de Mercado del Menaje en EEUU del Instituto de Comercio Exterior Español													
						Etapa de producto			Crecimiento										
Usaremos el Modelo de Bass						Mercado Potencial Broward			93,142,341.33										
Poca innovación	0.02	Empezamos en	p	Ventas solo de Vajillas en ese mercado			7%												
Poco contagio	0.001	Empezamos en	q	% de la venta hecha en ese tipo de tiendas			6%												
m	= Mercado Potencial en USD					El mercado potencial crece al 2.7% año 1			2.0%										
Y(t)	= Cantidad inicial vendida al tiempo t-1 en USD					El mercado potencial crece al 1.5% año 2			1.5%										
S(t)	= Cantidad a VENDER AL TIEMPO t					El mercado potencial crece al 1.0% año 3			1.2%						Cálculo de la Demanda Cerámica				
t (mes)	Innovación p	Contagio q	m (Mercado Potencial) en			Y(t-1)			S(t) USD (Ventas)			Unidades q representan			Cant diaria	Cant x vendedor diarios	Semanal	t (mes)	Promedio Prod Mensual
1	0.02		0.01	\$	391,197.83	\$	-	\$	11,735.94	8.00	0.3	0.2	0.8	1	62.69				
2	0.0225		0.05	\$	399,021.79		11,735.94	\$	28,078.22	19.14	0.8	0.4	2.0	2					
3	0.025		0.09	\$	407,002.23		28,078.22	\$	43,576.26	29.71	1.2	0.6	3.1	3					
4	0.0275		0.13	\$	415,142.27		43,576.26	\$	58,521.65	39.90	1.7	0.8	4.2	4					
5	0.03		0.17	\$	423,445.12		58,521.65	\$	72,984.69	49.76	2.1	1.0	5.2	5					
6	0.0325		0.21	\$	431,914.02		72,984.69	\$	87,040.36	59.34	2.5	1.2	6.2	6					
7	0.035		0.25	\$	440,552.30		87,040.36	\$	100,750.90	68.69	2.9	1.4	7.2	7					
8	0.0375		0.29	\$	449,363.34		100,750.90	\$	114,170.57	77.84	3.2	1.6	8.1	8					
9	0.04		0.33	\$	458,350.61		114,170.57	\$	127,346.61	86.82	3.6	1.8	9.0	9					
10	0.0425		0.37	\$	467,517.62		127,346.61	\$	140,320.54	95.67	4.0	2.0	10.0	10					
11	0.045		0.41	\$	476,867.98		140,320.54	\$	153,129.08	104.40	4.3	2.2	10.9	11					
12	0.0475		0.45	\$	486,405.34		153,129.08	\$	165,804.94	113.04	4.7	2.4	11.8	12					
13	0.05		0.49	\$	493,701.42		165,804.94	\$	177,064.10	120.72	5.0	1.7	8.4	13	162.24				
14	0.0525		0.53	\$	501,106.94		177,064.10	\$	188,754.95	128.69	5.4	1.8	8.9	14					
15	0.055		0.57	\$	508,623.54		188,754.95	\$	199,917.87	136.30	5.7	1.9	9.5	15					
16	0.0575		0.61	\$	516,252.89		199,917.87	\$	211,153.63	143.96	6.0	2.0	10.0	16					
17	0.06		0.65	\$	523,996.69		211,153.63	\$	222,118.57	151.43	6.3	2.1	10.5	17					
18	0.0625		0.69	\$	531,856.64		222,118.57	\$	233,077.90	158.90	6.6	2.2	11.0	18					
19	0.065		0.73	\$	539,834.49		233,077.90	\$	243,871.49	166.26	6.9	2.3	11.5	19					
20	0.0675		0.77	\$	547,932.00		243,871.49	\$	254,650.68	173.61	7.2	2.4	12.1	20					
21	0.07		0.81	\$	556,150.98		254,650.68	\$	265,320.27	180.89	7.5	2.5	12.6	21					
22	0.0725		0.85	\$	564,493.25		265,320.27	\$	275,987.08	188.16	7.8	2.6	13.1	22					
23	0.075		0.89	\$	572,960.65		275,987.08	\$	286,579.50	195.38	8.1	2.7	13.6	23					
24	0.0775		0.93	\$	581,555.06		286,579.50	\$	297,187.88	202.61	8.4	2.8	14.1	24					
25	0.08		0.97	\$	588,533.72		297,187.88	\$	305,913.13	208.56	8.7	2.2	10.9	25	244.65				
26	0.0825		1.01	\$	595,596.12		305,913.13	\$	316,478.67	215.76	9.0	2.2	11.2	26					
27	0.085		1.05	\$	602,743.28		316,478.67	\$	324,910.33	221.51	9.2	2.3	11.5	27					
28	0.0875		1.09	\$	609,976.20		324,910.33	\$	335,665.05	228.85	9.5	2.4	11.9	28					
29	0.09		1.13	\$	617,295.91		335,665.05	\$	343,589.64	234.25	9.8	2.4	12.2	29					
30	0.0925		1.17	\$	624,703.46		343,589.64	\$	354,906.19	241.96	10.1	2.5	12.6	30					
31	0.095		1.21	\$	632,199.90		354,906.19	\$	361,868.29	246.71	10.3	2.6	12.8	31					
32	0.0975		1.25	\$	639,786.30		361,868.29	\$	374,494.52	255.32	10.6	2.7	13.3	32					
33	0.1		1.29	\$	647,463.74		374,494.52	\$	379,427.21	258.68	10.8	2.7	13.5	33					
34	0.1025		1.33	\$	655,233.30		379,427.21	\$	395,092.22	269.36	11.2	2.8	14.0	34					
35	0.105		1.37	\$	663,096.10		395,092.22	\$	395,305.72	269.51	11.2	2.8	14.0	35					
36	0.1075		1.41	\$	671,053.26		395,305.72	\$	418,446.88	285.28	11.9	3.0	14.9	36					



Cálculo de la Demanda Joyas					Datos del Estudio de Mercado de Joyas en EEUU del Instituto de Comercio Exterior Español									
						Etapa de producto								
Usaremos el Modelo de Bass						Mercado Potencial Broward	Etapa de Acelaración de la Fase de Crecimiento							
Poca innovación	0.02	Empezamos en	p			Ventas de joyas de altos estándares	407,922,662.75	15%						
Poco contagio	0.001	Empezamos en	q			% de la venta hecha en ese tipo de tiendas		4%						
m		= Mercado Potencial en USD				El mercado potencial crece al 9 % año 1		2.50%						
Y(t)		= Cantidad inicial vendida al tiempo t-1 en USD				El mercado potencial crece al 9 % año 2		2.00%						
S(t)		= Cantidad a VENDER AL TIEMPO t				El mercado potencial crece al 9 % año 3		1.00%						
	Innovación	Contagio										Cálculo de la Demanda Joyas		
t (mes)	p	q		m (Mercado Potencial)	e	Y(t-1)	S(t) USD Ventas	Unidades q representan	Cant diaria	Cant x vendedor diarios	Semanal	t (mes)	Promedio Prod Mensual	
1	0.002	0.001	\$	2,447,535.98	\$	-	\$ 7,342.61	24.13	1.0	0.5	2.5	1	117.25	
2	0.0036	0.0011	\$	2,508,724.38	\$	7,342.61	\$ 11,756.49	38.64	1.6	0.8	4.0	2		
3	0.0052	0.0012	\$	2,571,442.49	\$	11,756.49	\$ 16,381.99	53.84	2.2	1.1	5.6	3		
4	0.0068	0.0013	\$	2,635,728.55	\$	16,381.99	\$ 21,216.71	69.73	2.9	1.5	7.3	4		
5	0.0084	0.0014	\$	2,701,621.76	\$	21,216.71	\$ 26,267.97	86.33	3.6	1.8	9.0	5		
6	0.01	0.0015	\$	2,769,162.31	\$	26,267.97	\$ 31,543.28	103.67	4.3	2.2	10.8	6		
7	0.0116	0.0016	\$	2,838,391.36	\$	31,543.28	\$ 37,050.39	121.77	5.1	2.5	12.7	7		
8	0.0132	0.0017	\$	2,909,351.15	\$	37,050.39	\$ 42,797.28	140.66	5.9	2.9	14.7	8		
9	0.0148	0.0018	\$	2,982,084.93	\$	42,797.28	\$ 48,792.17	160.36	6.7	3.3	16.7	9		
10	0.0164	0.0019	\$	3,056,637.05	\$	48,792.17	\$ 55,043.56	180.91	7.5	3.8	18.8	10		
11	0.018	0.002	\$	3,133,052.97	\$	55,043.56	\$ 61,560.19	202.33	8.4	4.2	21.1	11		
12	0.0196	0.0021	\$	3,211,379.30	\$	61,560.19	\$ 68,351.07	224.64	9.4	4.7	23.4	12		
13	0.0212	0.0022	\$	3,291,663.78	\$	68,351.07	\$ 75,425.52	247.90	10.3	5.1	25.7	13	400.78	
14	0.0228	0.0023	\$	3,373,955.38	\$	75,425.52	\$ 82,793.10	272.11	11.3	5.6	28.0	14		
15	0.0244	0.0024	\$	3,458,304.26	\$	82,793.10	\$ 90,463.70	297.32	12.4	6.1	30.3	15		
16	0.026	0.0025	\$	3,544,761.87	\$	90,463.70	\$ 98,447.50	323.56	13.5	6.6	32.6	16		
17	0.0276	0.0026	\$	3,633,380.91	\$	98,447.50	\$ 106,754.99	350.86	14.6	7.1	34.9	17		
18	0.0292	0.0027	\$	3,724,215.44	\$	106,754.99	\$ 115,396.99	379.27	15.8	7.6	37.2	18		
19	0.0308	0.0028	\$	3,817,320.82	\$	115,396.99	\$ 124,384.64	408.81	17.0	8.1	39.5	19		
20	0.0324	0.0029	\$	3,912,753.84	\$	124,384.64	\$ 133,729.43	439.52	18.3	8.6	41.8	20		
21	0.034	0.003	\$	4,010,572.69	\$	133,729.43	\$ 143,443.20	471.44	19.6	9.1	44.1	21		
22	0.0356	0.0031	\$	4,110,837.01	\$	143,443.20	\$ 153,538.14	504.62	21.0	9.6	46.4	22		
23	0.0372	0.0032	\$	4,213,607.93	\$	153,538.14	\$ 164,026.82	539.10	22.5	10.1	48.7	23		
24	0.0388	0.0033	\$	4,318,948.13	\$	164,026.82	\$ 174,922.19	574.90	24.0	10.6	51.0	24		
25	0.0404	0.0034	\$	4,426,921.83	\$	174,922.19	\$ 186,237.58	612.09	25.5	11.1	53.3	25	853.54	
26	0.042	0.0035	\$	4,537,594.88	\$	186,237.58	\$ 197,986.76	650.71	27.1	11.6	55.6	26		
27	0.0436	0.0036	\$	4,651,034.75	\$	197,986.76	\$ 210,183.87	690.80	28.8	12.1	57.9	27		
28	0.0452	0.0037	\$	4,767,310.62	\$	210,183.87	\$ 222,843.50	732.40	30.5	12.6	60.2	28		
29	0.0468	0.0038	\$	4,886,493.39	\$	222,843.50	\$ 235,980.68	775.58	32.3	13.1	62.5	29		
30	0.0484	0.0039	\$	5,008,655.72	\$	235,980.68	\$ 249,610.90	820.38	34.2	13.6	64.8	30		
31	0.05	0.004	\$	5,133,872.11	\$	249,610.90	\$ 263,750.11	866.85	36.1	14.1	67.1	31		
32	0.0516	0.0041	\$	5,262,218.92	\$	263,750.11	\$ 278,414.71	915.05	38.1	14.6	69.4	32		
33	0.0532	0.0042	\$	5,393,774.39	\$	278,414.71	\$ 293,621.65	965.03	40.2	15.1	71.7	33		
34	0.0548	0.0043	\$	5,528,618.75	\$	293,621.65	\$ 309,388.33	1,016.85	42.4	15.6	74.0	34		
35	0.0564	0.0044	\$	5,666,834.22	\$	309,388.33	\$ 325,732.71	1,070.56	44.6	16.1	76.3	35		
36	0.058	0.0045	\$	5,808,505.07	\$	325,732.71	\$ 342,673.27	1,126.24	46.9	16.6	78.6	36		



Cálculo de Sombreros			Datos del Estudio de Mercado de los Complementos de la moda en EEUU del Instituto de Comercio Exterior Español								
Usaremos el Modelo de Bass											
Poca innovación	0.02	Empezamos en	p								
Poco contagio	0.01	Empezamos en	q								
m		= Mercado Potencial en USD									
Y(t)		= Cantidad inicial vendida al tiempo t-1 en USD									
S(t)		= Cantidad a VENDER AL TIEMPO t									
	Innovación	Contagio									
t (mes)	p	q	m (Mercado Potencial)	eY(t-1)	S(t) USD VENTAS	Unidades q representan	Cant diaria	Cant x vendedor diarios	Semanal	t (mes)	Promedio Prod Mensual
1	0.02		\$ 328,377.74	\$ 100.00	\$ 9,848.33	46.55	1.9	1.0	4.8	1	106.91
2	0.0226		\$ 336,587.19	\$ 9,848.33	\$ 11,697.25	55.29	2.3	1.2	5.8	2	
3	0.0252		\$ 345,001.87	\$ 11,697.25	\$ 13,865.47	65.54	2.7	1.4	6.8	3	
4	0.0278		\$ 353,626.91	\$ 13,865.47	\$ 16,104.69	76.13	3.2	1.6	7.9	4	
5	0.0304		\$ 362,467.59	\$ 16,104.69	\$ 18,426.51	87.10	3.6	1.8	9.1	5	
6	0.033		\$ 371,529.28	\$ 18,426.51	\$ 20,833.06	98.48	4.1	2.1	10.3	6	
7	0.0356		\$ 380,817.51	\$ 20,833.06	\$ 23,326.99	110.26	4.6	2.3	11.5	7	
8	0.0382		\$ 390,337.95	\$ 23,326.99	\$ 25,910.97	122.48	5.1	2.6	12.8	8	
9	0.0408		\$ 400,096.39	\$ 25,910.97	\$ 28,587.77	135.13	5.6	2.8	14.1	9	
10	0.0434		\$ 410,098.80	\$ 28,587.77	\$ 31,360.21	148.24	6.2	3.1	15.4	10	
11	0.046		\$ 420,351.27	\$ 31,360.21	\$ 34,231.21	161.81	6.7	3.4	16.9	11	
12	0.0486		\$ 430,860.06	\$ 34,231.21	\$ 37,203.79	175.86	7.3	3.7	18.3	12	
13	0.0512		\$ 441,631.56	\$ 37,203.79	\$ 40,281.01	190.40	7.9	2.6	13.2	13	283.52
14	0.0538		\$ 452,672.35	\$ 40,281.01	\$ 43,466.05	205.46	8.6	2.9	14.3	14	
15	0.0564		\$ 463,989.15	\$ 43,466.05	\$ 46,762.17	221.04	9.2	3.1	15.4	15	
16	0.059		\$ 475,588.88	\$ 46,762.17	\$ 50,172.73	237.16	9.9	3.3	16.5	16	
17	0.0616		\$ 487,478.61	\$ 50,172.73	\$ 53,701.16	253.84	10.6	3.5	17.6	17	
18	0.0642		\$ 499,665.57	\$ 53,701.16	\$ 57,351.02	271.09	11.3	3.8	18.8	18	
19	0.0668		\$ 512,157.21	\$ 57,351.02	\$ 61,125.95	288.94	12.0	4.0	20.1	19	
20	0.0694		\$ 524,961.14	\$ 61,125.95	\$ 65,029.69	307.39	12.8	4.3	21.3	20	
21	0.072		\$ 538,085.17	\$ 65,029.69	\$ 69,066.10	326.47	13.6	4.5	22.7	21	
22	0.0746		\$ 551,537.30	\$ 69,066.10	\$ 73,239.13	346.20	14.4	4.8	24.0	22	
23	0.0772		\$ 565,325.73	\$ 73,239.13	\$ 77,552.85	366.59	15.3	5.1	25.5	23	
24	0.0798		\$ 579,458.87	\$ 77,552.85	\$ 82,011.44	387.66	16.2	5.4	26.9	24	
25	0.0824		\$ 593,945.35	\$ 82,011.44	\$ 86,619.22	409.44	17.1	4.3	21.3	25	547.88
26	0.085		\$ 608,793.98	\$ 86,619.22	\$ 91,380.58	431.95	18.0	4.5	22.5	26	
27	0.0876		\$ 624,013.83	\$ 91,380.58	\$ 96,300.09	455.20	19.0	4.7	23.7	27	
28	0.0902		\$ 639,614.17	\$ 96,300.09	\$ 101,382.41	479.23	20.0	5.0	25.0	28	
29	0.0928		\$ 655,604.53	\$ 101,382.41	\$ 106,632.34	504.04	21.0	5.3	26.3	29	
30	0.0954		\$ 671,994.64	\$ 106,632.34	\$ 112,054.81	529.67	22.1	5.5	27.6	30	
31	0.098		\$ 688,794.51	\$ 112,054.81	\$ 117,654.90	556.14	23.2	5.8	29.0	31	
32	0.1006		\$ 706,014.37	\$ 117,654.90	\$ 123,437.82	583.48	24.3	6.1	30.4	32	
33	0.1032		\$ 723,664.73	\$ 123,437.82	\$ 129,408.92	611.70	25.5	6.4	31.9	33	
34	0.1058		\$ 741,756.35	\$ 129,408.92	\$ 135,573.72	640.85	26.7	6.7	33.4	34	
35	0.1084		\$ 760,300.26	\$ 135,573.72	\$ 141,937.87	670.93	28.0	7.0	34.9	35	
36	0.111		\$ 779,307.76	\$ 141,937.87	\$ 148,507.19	701.98	29.2	7.3	36.6	36	





## ***ANEXO 2***

Exportaciones de Partidas calificadas como Artesanías a EEUU por Año en Dólares											
Posicione s Ventas 2006	País	Exportaciones de Partidas calificadas como Artesanías a EEUU por Año en Dólares					Crecimiento en Ventas Año a Año				Porcentaje de Importacione s año 2006
		2002	2003	2004	2005	2006	2003 vs 2002	2004 vs 2003	2005 vs 2004	2006 vs 2005	
1	China	16,704,465,655	18,263,597,281	20,326,054,490	22,893,748,733	24,572,365,939	9%	11%	13%	7%	43.93%
2	India	2,003,462,562	2,427,975,017	2,953,029,665	3,455,737,995	4,242,212,416	21%	22%	17%	23%	7.58%
3	Italy	3,974,208,533	3,840,444,256	3,775,472,744	3,788,411,057	3,778,065,213	-3%	-2%	0%	0%	6.75%
4	France	2,375,634,030	2,005,241,978	2,384,249,804	2,364,771,884	2,781,817,893	-16%	19%	-1%	18%	4.97%
5	Canada	1,835,038,313	1,844,601,209	1,962,306,748	1,967,593,080	2,031,193,280	1%	6%	0%	3%	3.63%
6	United Kingdom	1,424,678,328	1,319,012,247	1,660,137,057	1,715,557,698	1,882,865,584	-7%	26%	3%	10%	3.37%
7	Thailand	1,231,790,634	1,346,561,196	1,545,820,224	1,462,244,041	1,617,895,103	9%	15%	-5%	11%	2.89%
8	Mexico	1,058,495,421	1,032,240,196	1,236,357,914	1,427,434,822	1,402,100,219	-2%	20%	15%	-2%	2.51%
9	Germany	618,526,124	670,799,639	772,602,552	781,733,689	987,183,748	8%	15%	1%	26%	1.76%
10	Turkey	446,037,193	567,501,141	780,268,441	948,565,468	978,805,289	27%	37%	22%	3%	1.75%
11	Brazil	378,005,166	452,943,234	606,929,107	841,443,851	924,037,090	20%	34%	39%	10%	1.65%
12	Hong Kong	805,355,912	770,115,195	793,037,604	779,993,332	829,688,775	-4%	3%	-2%	6%	1.48%
13	Pakistan	320,519,570	345,677,749	366,775,192	652,819,835	810,601,573	8%	6%	78%	24%	1.45%
14	Indonesia	661,616,650	611,366,647	587,577,002	669,759,594	729,832,742	-8%	-4%	14%	9%	1.30%
15	Spain	720,493,752	546,066,177	636,404,702	625,031,374	703,888,868	-24%	17%	-2%	13%	1.26%
16	Taiwan	773,005,503	733,624,833	723,516,369	676,411,575	665,060,853	-5%	-1%	-7%	-2%	1.19%
17	Switzerland	415,592,085	410,891,325	309,342,688	391,071,960	499,076,582	-1%	-25%	26%	28%	0.89%
18	Malaysia	369,380,833	359,528,772	409,957,989	417,478,838	476,182,134	-3%	14%	2%	14%	0.85%
19	Vietnam	86,559,721	161,340,648	256,874,844	369,087,557	471,336,090	86%	59%	44%	28%	0.84%
20	Austria	153,756,104	172,338,491	216,075,315	276,207,330	423,033,460	12%	25%	28%	53%	0.76%
21	Israel	405,875,681	338,940,385	373,103,630	393,651,744	411,665,888	-16%	10%	6%	5%	0.74%
22	Philippines	335,762,663	329,353,906	324,941,464	367,344,352	338,296,308	-2%	-1%	13%	-8%	0.60%
23	Australia	36,922,128	38,111,883	51,435,085	47,013,974	301,799,242	3%	35%	-9%	542%	0.54%
24	Dominican Rep	216,268,758	221,800,566	251,380,394	271,781,805	298,813,835	3%	13%	8%	10%	0.53%
25	Japan	199,506,993	195,386,671	243,790,451	238,494,180	245,572,624	-2%	25%	-2%	3%	0.44%
26	Denmark	228,028,489	191,708,253	203,937,606	220,707,496	238,287,114	-16%	6%	8%	8%	0.43%
27	Netherlands	253,902,591	205,639,996	315,510,014	179,943,180	199,233,554	-19%	53%	-43%	11%	0.36%

28	Portugal	215,214,587	212,850,454	232,661,416	210,167,114	197,911,836	-1%	9%	-10%	-6%	0.35%
29	Korea	386,830,002	320,869,021	284,450,898	222,422,462	194,449,303	-17%	-11%	-22%	-13%	0.35%
30	Ireland	113,109,269	122,172,021	124,233,250	157,291,468	186,533,318	8%	2%	27%	19%	0.33%
31	Belgium	196,031,217	151,803,323	120,049,764	159,334,665	182,486,284	-23%	-21%	33%	15%	0.33%
32	Poland	156,149,551	158,753,183	181,197,980	203,289,789	178,347,603	2%	14%	12%	-12%	0.32%
33	Iran	147,287,770	148,107,539	137,010,218	142,428,044	126,707,072	1%	-7%	4%	-11%	0.23%
34	Peru	117,801,027	100,133,363	110,057,817	123,224,738	126,324,789	-15%	10%	12%	3%	0.23%
35	Croatia	9,186,462	34,330,735	93,054,740	118,377,027	113,781,225	274%	171%	27%	-4%	0.20%
36	Jordan	12,906,413	51,195,993	91,341,631	120,083,557	111,337,938	297%	78%	31%	-7%	0.20%
37	South Africa	55,095,041	72,634,914	81,059,853	79,071,650	103,069,355	32%	12%	-2%	30%	0.18%
38	Czech Republic	97,704,656	99,758,824	96,856,656	117,224,876	102,598,038	2%	-3%	21%	-12%	0.18%
39	Colombia	58,822,002	68,434,104	81,278,653	84,531,384	92,491,139	16%	19%	4%	9%	0.17%
40	Bolivia	54,070,435	57,625,903	71,289,191	74,047,329	82,860,103	7%	24%	4%	12%	0.15%
41	Romania	38,561,907	43,593,231	65,852,756	93,615,634	81,756,961	13%	51%	42%	-13%	0.15%
42	Egypt	50,474,589	57,961,803	62,985,900	78,847,993	79,184,817	15%	9%	25%	0%	0.14%
43	Russia	53,563,389	51,733,772	139,904,710	74,620,244	76,790,147	-3%	170%	-47%	3%	0.14%
44	Oman	30,232,537	40,750,930	46,972,174	59,003,503	64,954,126	35%	15%	26%	10%	0.12%
45	Greece	50,147,633	52,570,472	49,008,977	65,275,274	64,158,056	5%	-7%	33%	-2%	0.11%
46	Costa Rica	66,758,696	40,600,174	45,398,869	43,466,114	61,423,138	-39%	12%	-4%	41%	0.11%
47	Sweden	55,206,322	59,399,088	58,085,476	53,825,201	53,645,282	8%	-2%	-7%	0%	0.10%
48	Guatemala	96,951,284	68,447,922	52,455,623	55,243,443	51,846,081	-29%	-23%	5%	-6%	0.09%
49	Tunisia	2,357,808	3,171,696	4,164,180	4,700,664	50,552,140	35%	31%	13%	975%	0.09%
50	Argentina	34,375,734	39,878,405	46,757,157	49,688,041	48,638,170	16%	17%	6%	-2%	0.09%
51	Nepal	38,783,486	35,883,481	40,286,619	45,617,576	44,694,770	-7%	12%	13%	-2%	0.08%
52	Slovenia	48,436,757	49,019,561	53,033,705	45,005,085	44,091,189	1%	8%	-15%	-2%	0.08%
53	Singapore	17,138,353	12,812,310	19,011,474	26,827,974	32,203,708	-25%	48%	41%	20%	0.06%
54	Armenia	14,080,048	23,470,145	26,977,202	27,206,047	31,572,694	67%	15%	1%	16%	0.06%
55	Lebanon	23,165,582	26,815,697	26,921,058	27,272,088	27,919,487	16%	0%	1%	2%	0.05%
56	Ukraine	4,454,964	2,869,493	13,093,946	14,872,149	24,792,220	-36%	356%	14%	67%	0.04%
57	Honduras	20,957,377	22,942,038	27,733,440	28,631,503	24,391,880	9%	21%	3%	-15%	0.04%
58	Hungary	20,284,855	16,632,346	16,055,009	13,130,591	20,210,110	-18%	-3%	-18%	54%	0.04%
59	Bahrain	219,966	9,883,188	40,914,014	25,657,922	19,686,714	4393%	314%	-37%	-23%	0.04%

60	Bulgaria	17,598,376	43,423,853	49,715,300	22,677,943	19,565,578	147%	14%	-54%	-14%	0.03%
61	Slovak Republic	15,311,276	30,496,740	22,663,369	16,918,062	18,808,579	99%	-26%	-25%	11%	0.03%
62	Chile	27,900,463	26,785,629	20,289,884	21,341,887	18,253,063	-4%	-24%	5%	-14%	0.03%
63	Lithuania	7,959,329	9,280,779	14,023,667	16,463,857	18,031,426	17%	51%	17%	10%	0.03%
64	Sri Lanka	21,709,083	18,064,293	17,283,504	16,107,975	17,094,110	-17%	-4%	-7%	6%	0.03%
65	United Arab Em	9,777,535	6,704,856	8,190,177	12,209,953	17,025,527	-31%	22%	49%	39%	0.03%
66	Ecuador	14,157,540	11,051,960	11,846,311	12,329,378	16,618,172	-22%	7%	4%	35%	0.03%
67	Bangladesh	20,006,417	17,453,033	13,802,372	13,479,151	15,868,808	-13%	-21%	-2%	18%	0.03%
68	Morocco	4,875,973	4,753,028	5,072,223	4,610,743	14,037,553	-3%	7%	-9%	204%	0.03%
69	El Salvador	20,440,823	28,026,668	26,570,321	18,275,112	13,335,519	37%	-5%	-31%	-27%	0.02%
70	New Zealand	12,552,203	10,250,648	12,682,933	11,532,997	12,955,378	-18%	24%	-9%	12%	0.02%
71	Turkmenistan	14,214,198	14,194,631	25,297,411	16,055,012	12,647,335	0%	78%	-37%	-21%	0.02%
72	Finland	14,948,651	17,184,434	25,404,519	20,009,256	12,609,553	15%	48%	-21%	-37%	0.02%
73	Macao	5,930,569	6,761,957	7,297,904	7,625,138	11,716,507	14%	8%	4%	54%	0.02%
74	Norway	22,626,571	11,481,206	6,286,385	16,419,866	11,377,261	-49%	-45%	161%	-31%	0.02%
75	Netherlands Ant	3,017,516	1,974,372	9,442,651	9,036,729	9,476,295	-35%	378%	-4%	5%	0.02%
76	Cambodia	7,744,342	8,676,967	8,721,560	7,958,619	8,966,468	12%	1%	-9%	13%	0.02%
77	Venezuela	20,880,605	26,008,325	10,440,213	7,308,618	8,410,011	25%	-60%	-30%	15%	0.02%
78	Cote d`Ivoire	1,684,775	2,488,395	2,651,216	6,191,713	7,167,646	48%	7%	134%	16%	0.01%
79	Afghanistan	238,410	4,160,722	2,458,441	2,621,397	6,451,344	1645%	-41%	7%	146%	0.01%
80	Congo (ROC)	694,253	1,139,757	1,146,798	914,786	5,779,395	64%	1%	-20%	532%	0.01%
81	Kazakhstan	1,985,030	4,999,625	6,329,793	6,397,765	5,509,949	152%	27%	1%	-14%	0.01%
82	Mauritius	1,717,379	5,417,450	2,698,616	2,335,446	5,492,308	215%	-50%	-13%	135%	0.01%
83	Niger	246,608	96,912	94,929	65,334	5,429,365	-61%	-2%	-31%	8210%	0.01%
84	Zimbabwe	28,892,271	13,109,393	7,446,844	4,116,979	4,921,040	-55%	-43%	-45%	20%	0.01%
85	Uruguay	3,655,754	7,924,011	5,798,635	4,470,811	4,890,455	117%	-27%	-23%	9%	0.01%
86	Kenya	4,403,534	3,240,714	3,412,163	2,878,190	4,474,935	-26%	5%	-16%	55%	0.01%
87	Congo (DROC)	3,270,592	4,547,075	3,521,224	2,167,460	4,399,371	39%	-23%	-38%	103%	0.01%
88	Nigeria	1,691,880	1,911,920	3,338,862	5,149,312	4,040,232	13%	75%	54%	-22%	0.01%
89	Latvia	4,476,308	3,218,256	3,466,517	2,545,576	3,737,396	-28%	8%	-27%	47%	0.01%
90	Mali	993,369	750,310	644,472	484,634	3,622,604	-24%	-14%	-25%	647%	0.01%
91	Bosnia-	6,065,913	3,996,971	4,578,152	4,160,530	3,609,135	-34%	15%	-9%	-13%	0.01%

	Hercegov										
92	Syria	6,071,474	9,795,417	4,110,909	3,517,951	3,504,668	61%	-58%	-14%	0%	0.01%
93	Saudi Arabia	3,854,979	3,123,104	3,555,277	3,356,374	3,375,468	-19%	14%	-6%	1%	0.01%
94	Gabon	1,778,896	2,393,337	2,519,129	2,164,809	3,220,562	35%	5%	-14%	49%	0.01%
95	Ghana	4,814,806	3,552,313	4,814,143	3,714,543	3,168,926	-26%	36%	-23%	-15%	0.01%
96	Monaco	2,295,690	4,690,550	3,929,571	13,002,910	2,831,179	104%	-16%	231%	-78%	0.01%
97	Madagascar	1,534,810	1,473,704	2,419,755	2,567,742	2,817,872	-4%	64%	6%	10%	0.01%
98	Paraguay	1,500,466	1,701,130	2,114,774	2,402,256	2,662,420	13%	24%	14%	11%	0.00%
99	Panama	1,481,056	4,729,796	4,000,675	1,123,513	2,529,096	219%	-15%	-72%	125%	0.00%
100	Papua New Guin	927,509	1,259,449	2,558,080	1,491,417	2,321,062	36%	103%	-42%	56%	0.00%

Fuente: [www.dataweb.usitc.gov](http://www.dataweb.usitc.gov)

## **ANEXO 3**

### **Resumen Ejecutivo del Plan de Negocio**

- **Razón social de la empresa**

- **Nombre de la empresa:** La empresa no existe aún pero el nombre propuesto es DICA CRAFTS porque se puede pronunciar tanto en idioma inglés como español de la misma forma y tiene relación con el giro del negocio.
- **Tipo de sociedad escogida:**
  - La Sociedad Anónima es la mejor opción para la compañía en Ecuador. Esta se escogió para aprovechar los beneficios la limitación sobre la responsabilidad así como el acceso al crédito.
  - El país del norte permite la figura de algo conocido como General Partnership. Esta establece una sociedad entre la compañía en Estados Unidos y una Subsidiaria en Ecuador de la empresa<sup>27</sup>, en este caso la empresa ecuatoriana. Por lo cual habría necesidad de una Compañía en Estados Unidos que sea una Corporación. Esta última mantiene la figura de responsabilidad limitada, aunque el pago de impuestos es por los dividendos, beneficios, salarios entre otras. No obstante los impuestos son el 5.5% que es mucho menor al 25% del impuesto en Ecuador.

- **Estructura empresarial**

- **Accionistas o fundadores si los hubiere:** No existen aún pero la estrategia será tener dos en Estados Unidos de preferencia de nacionalidad Ecuatoriana con un Accionista en Ecuador en la modalidad descrita de General Partnership.
- **Personas clave para el éxito del negocio:** Uno de los accionistas en Estados Unidos debería desempeñarse como Representante Legal de la compañía en Estados Unidos y el Accionista en Ecuador sería el Representante Legal de la subsidiaria en Ecuador. También depende de la persona que controle los diseños en Ecuador, un Gerente de Diseño, que pueda canalizar los pedidos, orientar a los artesanos y de esa manera satisfacer al mercado con productos acorde a ello.

---

<sup>27</sup> Karina, Amaluisa y Dick, Vega, *Guía Comercial de Estados Unidos*, Oficina Comercial de Ecuador en New York y Los Ángeles en Estados Unidos, 2010, p.66

- **Tipo de negocio o sector en el que actuará la empresa:** Se ha escogido el Sector Comercial de artesanías de alta calidad entre ellas vajillas, joyas y sombreros de paja toquilla para el Mercado Internacional específicamente en Weston, Florida, Estados Unidos de Norte América.
- **Necesidades que la empresa piensa satisfacer:** Necesidades de ego relacionadas a productos considerados de alto valor, no susceptibles del precio y que en función del diseño se identifican con el comprador, que no busca marcas sino exclusividad y su objetivo es expresarse a través de los diseños que usa.
- **Productos y/o servicios que la empresa proyecta ofrecer para cubrir dichas necesidades**

- **Descripción del producto o servicio:**

Venta al detalle en una tienda en Weston, Florida, especializada en Vajillas de cerámica pintadas a mano, , Joyas de Plata y Sombreros de paja toquilla de tejido fino de alta calidad, distinguidos por su diseño, no susceptibles del precio por el segmento de mercado al que apunta, vendidas en la Florida.

En el caso de las joyas se toma en cuenta juegos de aretes, collares, brazaletes, anillos, anillos de compromiso focalizado en diseños que combinan sutilmente lo étnico con la elegancia, lo casual y las tendencias de moda. Un setenta por ciento focalizado para la mujer ejecutiva, casual y elegante. Joyas combinadas con piedras de colores que dan sensaciones de agua, luz, intensidad o pasión, o verdes. En juegos o por piezas.

En el caso de vajillas para seis, ocho y doce personas de cerámica pintadas a mano, colores de estilos country (diseños divertidos tipo caricatura colores alegres), de contrastes (blanco y negro) y/o o de formas y colores modernos. A manera de colecciones únicas no producidas en serie.

En el caso de los sombreros de paja toquilla son de tejido fino y tipo montecristi tanto para hombre como mujer en los diseños que dominan el buen vestir colores beige y blanco con cintas decorativas de gran textura de alas anchas y cortas. Adecuado para diferentes ocasiones sean de motivos elegantes, casuales o para uso en actividades al aire libre de la zona como campeonatos de golf.

- **Atributos distintivos de los productos o servicios que harán que el ingreso al mercado sea exitoso:**

Diseños exclusivos

Tienda decorada de acuerdo con esta especialidad

Publicidad en revistas, medios especializados y eventos

Forma novedosa de vender dentro de la tienda con utilización de videos y pantallas que resalten las etapas de producción de los mismos, el valor cultural, los artesanos y las creaciones en qué están inspiradas como las tendencias de la moda y combinaciones. Tienda dentro de una ciudad con población con alto poder adquisitivo y mucho comercio de este tipo.

- **Etapas del ciclo de vida en el que se encuentra el producto y la industria:**

Tanto Vajillas como productos del mercado del Menaje, Sombreros como producto del mercado de los accesorios de vestir, al igual que las Joyas de Plata, de buena calidad, gama alta y gran diseño está en etapa de crecimiento. Ha demostrado fortaleza en el crecimiento a pesar de las crisis a las que ha sido sometido en la economía norteamericana en los últimos años.

- **Descripción de los clientes, competidores y usuarios de los bienes o servicios ofrecidos:**

- **Características, dónde se encuentran y cuán importantes son:**

Los clientes son personas con grado universitario de gran poder adquisitivo. Mayores a 25 años. Localizados en ciudades con altos estándares de vida como lo es en este caso Weston y en esencia el Condado de Broward, al cual pertenece esta ciudad, así como Fort Lauderdale, Davie, entre otras que son sedes en sí de cadenas de comercialización en la Florida de este tipo de productos.

Los clientes no buscan marcas de acuerdo con los estudios de mercado consultados, sino que buscan expresarse e identificarse a través de los diseños, independientes de la marca y del precio.

Los competidores son de todas las naciones empezando por China, India, Italia, entre otros, los mismos que venden sus productos a Cadenas de Tiendas especializadas. No obstante, muy pocos son identificados como marcas y han demostrado que en este tipo de productos es el diseño el que habla por la Marca. Y así mismo no hay lealtad a las marcas en función de aquello.

El comprador de este tipo de productos es alguien sofisticado, exigente y dispuesto a pagar valores altos por los productos.



Este tipo de clientes no ha dejado de gastar en dichos productos a pesar de las crisis por lo que todos los proveedores han podido ingresar en el mercado cumpliendo las regulaciones del caso. China e India han apuntado economías de escala a sus productos pero son productos en serie y para otro segmento de mercado de gama baja.

- **Modelo de negocio que la empresa piensa desarrollar para cumplir con sus objetivos:**

- **Instalaciones y operaciones con los cuales se producirá el producto:**

En Ecuador cada artesano realiza en sus propias instalaciones su producto. Debe reunirse con la compañía exportadora para analizar y presentar los diseños a fabricar, texturas, colores y tendencias del mercado. En Ecuador el Artesano deberá dejar sus productos almacenados de acuerdo con lo solicitado por la empresa y en el embalaje adecuado. La empresa compra dichos producto y consolida para la correspondiente exportación. La filial en Estados Unidos lo compra a la filial en Ecuador, y ejerce todo el trámite de importación de los mismos.

- **Local en el que se brindará el servicio y la operación de venta**

Se ha escogido la estrategia de eliminar a los intermediarios por lo cual la única manera es a través de un Punto de Venta en Weston.

El local debe ser de acuerdo con los estándares de las tiendas. De un área 150 metros cuadrados.

El local es arrendado. Debe estar en un sitio con parqueo, bodega y estar en una zona comercial de Weston.

El desarrollo de las vitrinas y estanterías es clave por lo que debe ser de primer orden. Debe tener pantallas táctiles con videos nítidos de los productos a venderse. Debe incluir las historias de los artesanos como de las comunidades en donde se ubican. Ese acercamiento del artesano con el cliente mediante el video es necesario. Un catálogo de combinaciones y tendencias en el mismo es importante.

Existe un Administrador de la Tienda y dos vendedores al inicio. Se incrementa un vendedor por año.

- **Actividades a realizarse por la compañía y subcontratadas**

La compañía realiza: la selección de los proveedores, los productos, Ventas, facturación, la propuesta de Diseño, el análisis de pedidos de productos, la logística.

Las actividades subcontratadas son:

- Selección de Personal
- Publicidad
- Videos publicitarios
- Diseño de la Tienda y de las estanterías
- Contabilidad en Weston y en Quito incluyendo los impuestos
- Limpieza
- Trámites de Aduana y permisos
- Todos los temas legales
- Pago a la nómina
- Administración de la Tecnología usada

○ **Aseguramiento de la calidad del producto o servicio ofrecido.**

El Gerente de Diseño asegurará la calidad del diseño y los proveedores artesanos calificados para exportar.

La Calidad subcontratada debe permitir cumplir con las necesidades de cumplimiento de normas solicitadas en el país de destino, es decir, Estados Unidos.

○ **Bienes intangibles (patentes, derechos de propiedad, registro de marcas) podrían contribuir con generar la ventaja competitiva de la empresa**

DICA como tal será la marca a desarrollar. Todas las colecciones exclusivas se van a patentar. Se trabajará con los derechos de propiedad de cada artesano.

El bien intangible es mostrar las tendencias de los productos y las formas de manera visual para que los compradores sepan qué compran y debido a qué significados.

○ **Estrategia para atraer a personal con talento**

El perfil del personal a atraer es migrantes o hijos de emigrantes ecuatorianos para encarar este proyecto con sueldos atractivos.

En Ecuador se pretende atraer a buenos profesionales en las áreas que se van a desarrollar como son Diseño, Logística, Comercio, Marketing entre otras.

• **Resultados económicos y financieros proyectados**

- **Inversión inicial:** US \$250,000.00 para los Inversionistas

- **Capital de trabajo:** El capital necesario para financiar el período de operación entre la ocurrencia de los ingresos y los egresos es de US \$804,394.91
- **Gastos operativos:**

Gastos operativos en US \$	Año 1	Porcentaje
Gastos de Personal	372,120	27.32%
Gastos Administrativos incluye Arriendo	703,900	51.69%
Gastos de Mercadeo	180,000	13.22%
Gastos Financieros	74,098	5.44%
Gastos Depreciación	31,780	2.33%
Total	1,361,898	

Cuadro 1- Fuente Propia

- **Punto de equilibrio de la empresa:**

Composición de la Demanda	Proporción Vtas	Costos Fijos US \$	Punto Equilibrio en Unidades al Año 1	Mes	Diario	Diario x Vendedor
Sombreros	34%	463,666.61	2368	197	7	3
Vajillas	41%	552,536.31	407	34	1	1
Joyas	25%	345,695.29	1344	112	4	2

Cuadro 2 – Fuente Propia

La misma muestra factibilidad de alcanzar el Punto de Equilibrio con las ventas por vendedor. En el Año 1 son dos vendedores más el Administrador de la Tienda, quien no está incluido en este cálculo. Al año 2 aumenta un vendedor e igual en el siguiente.

- **Rentabilidad del negocio:**
  - **VAN** : El saldo actualizado después de recuperar la Inversión de este proyecto es de US \$484,501.93
  - **TIR** : La Tasa Interna de Retorno para este proyecto es de 41.56%
- **Estrategia para lograr la utilidad y aseguramiento de la rentabilidad**

La estrategia parte del modo de comercializar. Al evitar los intermediarios y al ser productos que no dependen del precio, es posible generar una venta directa. Eso implica una inversión alta para operar pero de la misma manera permite tener un alto grado de rentabilidad por producto, por lo cual el riesgo es medido y en un mercado grande de dichos productos, el cual sigue creciendo.

Involucrar a los inversionistas en el desarrollo del negocio es muy importante pues podrán ocuparse de activar los productos y el local en el sitio donde les gusta vivir. Hay gente ecuatoriana en la zona por lo cual la búsqueda de un socio en ese sentido puede no resultar tan difícil.

El lograr excelente calidad en los diseños y en el abordar los temas artesanales, el artesano y el proceso de producción es otro de los pilares.

- **Razones económicas, sociales, técnicas y/o ambientales que harán exitosa y sostenible la empresa**

- **Fortalezas de la empresa que podrían contribuir con la generación de una ventaja competitiva:**

En la venta el uso de pantallas táctiles grandes para mostrar las posibles combinaciones de objetos de decoración u accesorios, o de las mismas piezas

El valor cultural al acercar a los artesanos a través de estos medios.

El vincular la compra con el sentido de generar un mejor bienestar a los productores es posible que genere o apalanque ventas

- **Impactos positivos y negativos de su empresa /producto o servicio en la sociedad**

- **Factores harían que la sociedad en su conjunto tome medidas a favor o en contra de esta iniciativa empresarial:**

Positivos:

- El comercio justo
- El desarrollo de nuevos diseños provenientes de la pluriculturalidad de los ecuatorianos
- Mejoras en las comunidades de los artesanos
- Empleo para varias personas
- Mejores ingresos para Ecuador

Negativos:

- Posibilidad de que el artesano pierda el valor cultural de sus productos si es que comienza a trabajar por valores de riqueza
- Posibles copias a los diseños de los productos por parte de otras compañías, es decir, mala competencia
- Posibilidad de competencia parecida de Tiendas grandes en Estados Unidos